

**Мартин Ланик**  
**Привычки лидера. Самые важные навыки за несколько минут в день**

# Привычки лидера

**самые  
важные  
навыки  
за несколько  
минут  
в день**

Мартин Ланик

Текст предоставлен правообладателем  
«Привычки лидера: самые важные навыки за несколько минут в день / Мартин Ланик»:

Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2019  
ISBN 978-5-00117-897-2

## Аннотация

*От чего зависит эффективность руководителя? От врожденного таланта и харизмы или это набор правильных привычек и практик? Мартин Ланик – CEO компании Pinsight и эксперт по организационной психологии – утверждает, что лидерство – это привычка и доведенные до автоматизма действия. В своей книге, написанной по результатам исследования, в котором участвовали несколько десятков лидеров со всего мира, он подробно разбирает двадцать две ключевые лидерские привычки и предлагает короткие пятиминутные упражнения, чтобы закрепить каждую из них. Прочитав ее, вы сможете подобрать ключ к личному и профессиональному росту.*

*На русском языке публикуется впервые.*

## Мартин Ланик Привычки лидера. Самые важные навыки за несколько минут в день

*Издано с разрешения Nova Littera SIA*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

Published by arrangement with HarperCollins Leadership, a division of HarperCollins Focus, LLC.

© HarperCollins Leadership, 2018

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

\* \* \*

*Всем, кто верит, что эта книга поможет развить лидерские качества. Так и будет... если практика войдет в вашу жизнь*

## Пролог. История Лоры

Лора работала в приемном покое больницы, руководство которой пригласило меня провести тренинг по развитию лидерских способностей сотрудников. Ее считали лучшей медсестрой отделения первой помощи, и сама она не сомневалась, что обладает всеми задатками отличного начальника: коллеги и пациенты уважают и ценят, многие видят в ней эталон медработника. Лора была абсолютно уверена, что может великолепно руководить сестрами отделения, уж точно гораздо лучше, чем кто-то из бесчувственных любителей порядка в армейском духе или бюрократов с дипломами, которые и судна-то ни разу из-под больного не вынесли. Она уже пыталась продвинуться по служебной лестнице, но каждый раз ее обходили, и все кончалось разочарованием. Участие в тренинге казалось ей хорошим способом доказать руководству больницы, что она готова к более высокой должности. Пусть это всего лишь корпоративный тренинг, решила Лора, пусть даже ее не научат ничему

принципиально новому, но сертификат будет плюсом в глазах больничных боссов. Ну а если и это не поможет получить повышение, тогда лучше уволиться и стать агентом по продаже недвижимости.

Когда мы впервые встретились, Лора искренне не понимала, что коллеги видели в ней как раз сторонницу армейского стиля, эдакого солдафона вроде тех, кого она сама обличала. О ней отзывались как о человеке, который не умеет слушать, учитывает только собственные интересы, со всеми конфликтует, часто проявляет неуместный сарказм; говорили, что она эмоционально неустойчива и непробиваемо упряма, – черты характера, далекие от образа эффективного лидера.

Разумеется, Лора поступала так неосознанно; она ходила на работу не для того, чтобы обличать сослуживцев, указывать на их профнепригодность, тупость или лень. Возмущаться коллегами, расстраиваться из-за их ошибок, отчитывать и поучать не было ее целью. Лора вообще не задумывалась, какое впечатление производят на людей ее скепсис, сарказм и обидные замечания. Шесть лет тяжелой работы в приемном покое, изнурительные дежурства, сложные пациенты, физическая усталость, перманентный стресс наложили свой отпечаток на ее личность, и она автоматически переносила спровоцированный усталостью негатив на отношения с людьми. Подобная «броня» приросла крепко и мешала Лоре заметить, что она выгорела и приобрела неприятные черты характера. Лора не догадывалась, как они испортили ее репутацию.

На нашу встречу она пришла с обычным негативно-скептическим настроением. Препрежние тренинги научили ее не ждать чудес. Лора не сомневалась, что не услышит ничего нового и полезного, однако была готова отсидеть положенные часы. Всё – ради получения заветной корочки о прохождении «Тренинга лидерского потенциала» и строчки в резюме.

Первое занятие Лору заметно удивило. Вместо долгих лекций и семинаров, изложения материала как в учебнике, вместо массы терминов и диаграмм, как на предыдущих программах, которые она посещала, я предложил несколько несложных упражнений, занимающих пять минут в день. И все равно она отреагировала с сарказмом: «Благодаря этим упражнениям я стану хорошим руководителем? Ну-ну, как скажете». Лоре казалось, что все это слишком просто и несерьезно, но ей очень нужен был сертификат о прохождении «лидерского» тренинга, поэтому она себя усмирила: «Ладно, попляшу под его дудку, раз это нужно, и закрою эту дурацкую тему». Знала бы она тогда, как это решение изменит ее жизнь!

## Первые успехи

Для начала я предложил Лоре научиться задавать так называемые открытые вопросы, начинающиеся со слов «что», «как», «почему». Практика очень простая: в день требовалось задать всего лишь один правильный вопрос. Однако почти сразу стало понятно, что в рабочей суете ей катастрофически не хватает времени остановиться и подумать, как сформулировать вопрос. Но не в характере этой женщины было сдаваться. Лора нашла выход. Ежедневно перед началом смены она писала маркером напоминание на руке: «**Использовать ЧТО и КАК**».

Первое время упражнение казалось ей глупым, но вскоре выяснилось, что, практикуя открытые вопросы, Лора больше узнает об окружающих, и это ей понравилось. Коллеги, к ее изумлению, имели разнообразные, подчас весьма любопытные точки зрения, о которых она раньше даже не догадывалась, потому что, высказывая свое мнение, сама никого не слушала. Взаимоотношения с сослуживцами заметно улучшились, она смогла найти общий язык даже с теми, кого прежде избегала. С каждым правильно заданным вопросом Лора чувствовала себя все увереннее, и через два месяца с удивлением обнаружила, что необходимости писать на руке напоминание уже нет. Она прекрасно справлялась, использовала удачные открытые вопросы в каждом разговоре и больше не задумывалась, когда задать и как выстроить вопрос. То, что поначалу вызывало трудности, теперь происходило легко и естественно. Навык стал автоматическим и вошел в привычку.

## **Рождественский спор**

Привычка задавать открытые вопросы не просто помогла Лоре наладить отношения на работе – она коснулась всех сторон ее жизни. Так, удивительным образом разрешился давний спор с сестрами из-за рождественских подарков. Каждый год декабрь приносил в их семью не только метели и атмосферу праздника, но и ссоры. Лора, которая зарабатывала лучше двух своих сестер и к тому же не имела собственных детей, настаивала на том, что подарки племянникам и племянницам будет покупать она. Щедрое предложение от любящей сестры и тети тем не менее провоцировало болезненный для самолюбия всех участников конфликт. Традиционно предрождественские посиделки заканчивались обидами, упреками, криком и плачем. В эту зиму подарочные раздоры удалось погасить одним-единственным правильно сформулированным вопросом. Когда сестра предложила распределить покупку подарков между всеми взрослыми, Лора вместо обычного ультиматума: «Нет, я оплачу, я же больше всех зарабатываю» – наконец-то спросила: «А почему вы хотите так сделать?». Впервые за долгие годы разговор о подарках не свелся к взаимным обвинениям в эгоизме, бахвальству и колкостям, а напротив – позволил женщинам вновь ощутить себя дружной семьей. Сестры открыто поговорили о своих планах и ожиданиях от праздника, наконец-то услышали друг друга и смогли договориться. Вопрос Лоры с волшебным «почему» все исправил. Перед уходом одна из сестер обняла Лору и прошептала: «Кажется, теперь у нас будет совсем другое Рождество!».

### **Новые привычки – новые горизонты**

Привычка, которую выработала Лора, во многом изменила ее судьбу. Она добилась и личного, и профессионального успеха. Получила повышение, о котором столько мечтала, преодолела выгорание и заново влюбилась в свою работу. Улучшились ее отношения с коллегами, друзьями и родственниками. Лора в реальности стала лидером, которым видела себя в мечтах. Сегодня она говорит, что произошедшие изменения сделали ее счастливее и увереннее, чем когда бы то ни было. И все это благодаря пятиминутному упражнению.

## **Часть I. Как это работает**

### **Глава 1. Лидерство – это набор привычек**

Люди, обладающие сильными лидерскими навыками, преуспевают в бизнесе и в жизни. Тренируете ли вы школьную футбольную команду, ведете кружок пенсионеров-библиофилов, воспитываете детей, руководите многомиллиардной мировой корпорацией или организуете стартап – качества эффективного лидера помогут вам достичь целей в любой сфере.

Книга, которую вы держите в руках, посвящена тому, как выработать эти качества, развивая нужные привычки.

Пример Лоры показывает, что формирование привычки может изменить жизнь. Метод прост: вы определяете навык, который хотите усовершенствовать. Скажем, хотите развить способность к активному слушанию. И приступаете к тренировке этого навыка, выполняя специально ориентированное упражнение. Благодаря короткой, но ежедневной практике новая манера поведения переходит в разряд привычек, как это произошло с Лорой. Я называю этот метод Формулой лидерской привычки.

Отличие Формулы от других методик заключается в ее сугубо практическом применении. В процессе обучения мы не изучаем теорию, сидя в классе и конспектируя лекции, как это принято на стандартных тренингах по личностному росту, а целенаправленно практикуемся каждый день в реальном времени, здесь и сейчас. Подход основан на научных

наблюдениях: давно доказано, что наши привычки формируют характер, а он, в свою очередь, формирует наше окружение и уровень жизни. Чем лучше развиты лидерские привычки, тем ярче вы проявите себя как лидер и тем большего успеха достигнете.

Но, прежде чем перейти к детальному обсуждению Формулы, разберемся, что представляют собой привычки.

### Что такое привычка

В психологии привычку определяют как *автоматически воспроизводимое действие, сложившийся способ поведения, осуществление которого в определенной ситуации приобретает для индивида характер потребности, побуждает совершать определенные действия, поступки*. Значит, о привычке мы не думаем, действие происходит в ответ на сигнал практически без сознательного усилия, как бы само собой<sup>1</sup>. В этот момент мы можем фантазировать о чем-либо, обдумывать детали встречи, планировать совещание или прикидывать варианты отпуска. И даже размышлять о смысле жизни, умываясь или заваривая первую чашку кофе. Привычка высвобождает массу ментальной энергии и позволяет сосредоточиться на чем-то другом.

Когда речь идет о привычках, часто имеют в виду дурные обыкновения, с которыми необходимо бороться. Например, вы можете бросить курить, пить, пользоваться лифтом вместо лестницы. Но далеко не все привычки вредны. У вас есть множество прекрасных и полезных привычек, которые упрощают ежедневную реальность и улучшают качество жизни. Ведь именно благодаря привычкам мы ходим, не задумываясь, в какой последовательности передвигать ноги; быстро читаем и пишем, не складывая в голове буквы в слоги, а слоги в слова; водим машину; играем на музыкальных инструментах; катаемся на лыжах; плаваем; пользуемся интернетом; понимаем речь и поддерживаем разговор... Да мало ли таких не осознаваемых моментальных процессов, составляющих ежедневный обычай?

Некоторые привычки мы развивали целенаправленно. В школе учились читать, писать и считать, самостоятельно искать необходимую информацию, облекать ее в форму, понятную окружающим. Со временем эти процессы перешли из разряда осознанных в область нашего бессознательного, но их суть от этого не изменилась. Дома родители приучали нас к определенному поведению: самостоятельно одеваться, умываться, завтракать по утрам. Вы также усвоили эти привычки. Независимо от того, как вы их приобретали, они меняли, вернее, перенаправляли работу мозга.

Человеческий мозг состоит из миллиардов нейронных клеток. С каждым новым опытом нейроны создают новые связи с другими нейронами и через эти связи обмениваются сигналами посредством электрического импульса<sup>2</sup>. Новый опыт записывается как схема взаимодействия определенной цепочки нейронов. С каждым вновь созданным соединением информация меняется, и наш мозг записывает новое впечатление, при каждом повторении фиксируя одинаковые импульсы все отчетливее. Следовательно, чем чаще мы повторяем одно и то же действие, тем более четкое запоминание-фиксацию получаем в итоге. Это называется паттерн – своего рода поведенческий шаблон, записанный в мозге. Повторения усиливают конкретную нейронную связь, делают ее более доступной среди прочих конкурирующих мыслей и воспоминаний, хранимых мозгом, – так вырабатывается автоматизм.

*Автоматизм* – ключевой момент в формировании привычки. Именно он позволяет нам

1 Wendy Wood, David T. Neal. "The habitual consumer". Journal of Consumer Psychology 19, № 4 (2009): 580, doi: [10.1016/j.jcps.2009.08.003](https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.08.003).

2 Frederico A. C. Azevedo, Ludmila R. B. Carvalho, Leat T. Grinberg, Jose M. Farfel, Renata E. L. Ferretti, Renata E. P. Leite, Wilson J. Filho, Roberto Lent, Suzana Herculana-Houzel. "Equal numbers of neuronal and nonneuronal cells make the human brain an isometrically scaled-up primate brain". The Journal of Comparative Neurology 513, № 5 (2009): 532, doi: [10.1002/cne.21974](https://doi.org/10.1002/cne.21974).

выполнять определенную задачу без необходимости вникать в детали. Достигается он исключительно практикой. Вы понимаете, что вышли на этот уровень, когда без проблем выполняете параллельно две задачи. Отличный пример автоматизма и мультизадачности – вождение автомобиля. Вспомните, как вы учились: сначала каждое действие требовало сосредоточенности: педаль газа, сцепление, тормоз, руль, фары, поворотники, дворники, зеркало заднего вида и т. д. Со временем вы привыкли делать все автоматически, подпевая любимой песне по радио, разговаривая с попутчиком, обдумывая свои планы на день и даже отвечая на эсмэски в телефоне (плохая идея).

### **Никто сознательно не стремится быть плохим лидером**

Вернемся к истории Лоры. Точнее, к ее началу. Обратите внимание: Лора не старалась специально быть невнимательной, резкой и грубой. Просыпаясь утром, она вовсе не жаждала драки и не намечала, с кем поругаться и кого уязвить; это получалось как бы непроизвольно, автоматически. Такая манера общения стала для нее привычным репертуаром, она этого не осознавала и не замечала. Негативные поведенческие паттерны словно вросли в нее, стали частью натуры. Без изменений невозможно было двигаться дальше.

Опыт Лоры – частое явление. За всю свою карьеру я не встречал человека, который обдуманно решил бы стать плохим лидером. Если же манера поведения позволяет назвать его плохим, виной тому не осознанные намерения, а привычка: что-то в жизни, в ситуации заставляет его скатиться на такой уровень. Приведу пример-тест: представим, что вам требуется проконсультироваться с вашим сотрудником. Вы подходите к его кабинету, дверь открыта, но он не один – разговаривает с клиентом. Он замечает, что вы вошли, но не встречается с вами взглядом и продолжает заниматься посетителем. Отсутствие зрительного контакта – четкий невербальный сигнал, означающий, что человек предпочитает закончить текущий разговор и только потом уделить время вам. Как вы поступите: вежливо подождете, пока он закончит с клиентом, или бесцеремонно прервете их беседу?

Похожее исследование проводилось среди студентов Нью-Йоркского университета. Психологи заинтересовались, насколько легко можно манипулировать областью нашего бессознательного, внедряя негативные поведенческие шаблоны. Суть эксперимента была похожа на описанную выше: как быстро человек проявит грубость по отношению к окружающим, если смоделировать для него стрессовую ситуацию. Участникам организовали фиктивное тестирование на владение языком. Разумеется, о том, что исследование в действительности посвящено совершенно другим вещам, им не сообщили. Студентам раздали задания; в первом тесте требовалось составить несколько простых грамматически правильных предложений из слов вроде «пицца», «ты» и «любишь» – должно было получиться «Ты любишь пиццу» и т. п. Элементарное задание, с которым все быстро справились. А вот инструкции ко второму тесту должен был сообщить куратор, сидевший в соседней комнате. Студенты заходили туда и находили куратора занятым разговором с коллегой. Это была инсценировка: психолог-куратор, не глядя студенту в глаза, делал вид, что занят беседой, а сам включал секундомер, чтобы выяснить, как быстро у участника закончится терпение и он осмелится вклинуться в чужой разговор. Предварительно испытуемых разделили на две группы: «грубую» и «вежливую». В задании для первой группы среди прочих были слова с негативной окраской: «раздражающий», «агрессивный», «тупой», «хамский». Участникам «вежливой» группы, соответственно, предложили составить фразы, используя слова с положительной коннотацией: «вежливый», «учтивый», «уважительный». Как думаете, кто в итоге быстрее прерывал разговор куратора с коллегой?

Вопрос риторический: уверен, что вы догадались и без моих подсказок. Шестьдесят семь процентов студентов из «грубой» группы и только 16 % из «вежливой» были настолько нетерпеливы, что прервали разговор. Как и в моем тесте на вежливость, куратор университетского эксперимента давал понять, что заметил вошедшего, но избегал встречаться с ним взглядом – очевидный знак, что человек занят. Студент «грубой» группы

видел это и тем не менее шел на нарушение правил вежливости, так как недавно его мозг обработал слова-триггеры с отрицательной коннотацией и получил сигнал на запуск паттерна с негативной реакцией. Так верх снова одержало бессознательное<sup>3</sup>.

В Университете Южной Каролины эксперимент слегка усовершенствовали. На этот раз студентов, используя визуальные средства, вынуждали повышать голос в исследовательской лаборатории, где принято разговаривать тихо. Триггером на проявление дискомфорта для окружающих поведения был огромный постер с видом стадиона. Те из испытуемых, кто часто посещал спортивные матчи, по обыкновению, повышали голос: ведь на стадионе шумно, все говорит громко и кричат<sup>4</sup>. И пусть никакого шума в лаборатории не было, срабатывал привычный шаблон, и мозг запускал негативный паттерн поведения.

### **«Невыносимый автоматизм бытия»**

Эксперименты, о которых рассказано выше, показывают, насколько легко мы, сами того не осознавая, скатываемся в негативные привычки. Речь не только о невежливом в глазах общества поведении и инициировании конфликта. Каждый аспект нашей жизни – личной, профессиональной – потенциально зависим от автоматических моделей поведения. Привычки просыпаются, как только мы открываем глаза, и влияют на наши решения вплоть до того момента, когда мы засыпаем. Впрочем, даже во сне мы продолжаем следовать их диктату, занимая привычную сторону кровати и поворачиваясь на правый или левый бок. Множество своих действий мы выполняем автоматически, не задумываясь, что мы делаем. Если хотите, называйте это в эзотерическом духе – шестым чувством или интуицией. Я называю это поведенческой рутинной.

Наверняка каждое утро проходит у вас по одному и тому же сценарию: встаете по будильнику, бредете в туалет, затем на кухню включить кофемашину, возвращаетесь в спальню, заправляете кровать, перемещаетесь в душ, умываетесь, одеваетесь, завтракаете, просматривая сообщения в мессенджерах, выходите на улицу, садитесь в машину и, включив радио на одной и той же частоте, едете на работу, следуя привычному, годами отработанному маршруту. Все это совершается на автопилоте: мозг еще спит, но тело уже следует обычному ритуалу.

Добравшись до работы, дежурно киваете охраннику на входе, поднимаетесь на лифте, садитесь за свой стол, включаете компьютер, просматриваете свое расписание, читаете рабочую почту, идете за второй чашкой кофе к автомату. Возвращаетесь на место, просматриваете социальные сети, читаете новости, отвечаете на письма – и так, вероятно, изо дня в день, пять дней в неделю, годами. Поведение, отработанное до автоматизма.

В названии этого подраздела я использовал заголовок статьи 1999 года, опубликованной в журнале *American Psychologist* и ставшей для меня откровением, как бы пафосно это ни звучало. В статье двое ученых опровергли теорию осознанного поведения современного человека, доказывая прямо противоположное: большая часть нашего поведения не является результатом сознательного принятия решений и сознательного выбора<sup>5</sup>. Сознанию отведена весьма незначительная роль. Мозг производит моментальный анализ, руководствуясь привычными паттернами и заложенными программами, и выдает результат; – во многих

---

3 John A. Bargh, Mark Chen, Lara Burrows. “Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action”. *Journal of Personality and Social Psychology* 71, № 2 (1996): 230–244, doi: [10.1037/0022-3514.71.2.230](https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.230).

4 David T. Neal, Wendy Wood, Jennifer S. Labrecque, Phillippa Lally. “How do habits guide behavior? Perceived and actual triggers of habits in daily life”. *Journal of Experimental Social Psychology* 48, № 2 (2012): 492–498, doi: [10.1016/j.jesp.2011.10.011](https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.011).

5 John A. Bargh, Tanya L. Chartrand. “The Unbearable Automaticity of Being”. *American Psychologist* 54, № 7 (1999): 462–479, doi: [10.1037/0003-066X.54.7.462](https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.462).

случаях автоматизм берет верх, и люди действуют неосознанно. Хотите верьте, хотите нет, но вы – человек привычки.

Фактически почти половина (от 43 до 47 %) повседневного поведения – бытового, профессионального – является привычным и обрабатывается автоматически, без участия сознания<sup>6,7</sup>. Причина в том, что способность мозга сознательно обрабатывать информацию ограничена, предел – около 110 бит в секунду. Но даже самые простые повседневные задачи требуют значительного количества умственной энергии. Например, в эту самую секунду ваш мозг задействовал 60 бит только на то, чтобы декодировать и понять информацию на этой странице<sup>8</sup>.

Даже способ чтения – не что иное, как доведенная до автоматизма привычка: вы читаете слева направо и сверху вниз. Не вглядываетесь индивидуально в буквы и слги, а втаСкиваете знакомые слова и Z памЪти, угдЪвая их зн4ение. Обратите внимание, как легко вы справились с прочтением намеренно изуродованного мной предложения. Это подтверждает, что мозг обрабатывает слово целиком, не останавливаясь на каждой букве, ему достаточно первых и последних букв, остальные он восполняет сам. Попросту угадывает знакомые слова.

Так же привычно мозг даст пальцам команду перелистнуть страницу, как только вы дочитаете последнюю строку. Знаете, сколько страниц вы уже перелистнули, пока читаете эту книгу? Вряд ли, вы же не фиксировали осознанно это действие. Иначе вы бы думали: «Я на последней строчке этой страницы, через две секунды нужно протянуть правую руку к верхнему правому краю страницы, легонько сжать угол бумаги указательным и большим пальцами, приподнять краешек, затем поместить пальцы под страницу и подтолкнуть ее влево, прижать левой рукой, а правую руку вернуть в исходное положение, чтобы держать книгу». И затратить огромное количество энергии на то, что выполняется в автоматическом, берегающем наш мозговой компьютер режиме.

Сейчас вы читаете эту страницу, и ваше внимание сосредоточено на процессе декодирования слов и фраз: основная часть сознательной «вычислительной мощности» уходит на то, чтобы вникнуть в смысл читаемого. Вы не замечаете, как дышите, не придаете значения тому, что рука отяжелела, устав держать книгу, не чувствуете, что стул, на котором сидите, неудобный: скоро затекут ноги, и заболит спина от неудобной позы. Но бессознательная работа продолжается и без вашего внимания-участия: мозг уже без вашего ведома воспринял, проанализировал эту информацию и принялся автоматически перенастраивать тело: дал руке привычную команду сделать несколько расслабляющих движений, спине – сменить положение и перераспределить вес. Не важно, отдаете вы себе в этом отчет или нет, но мозг постоянно справляется со множеством задач, откликаясь привычной, хорошо отработанной реакцией.

### **Автоматизм не только допустим, но и полезен**

Недавно в Новом Орлеане случай свел меня с одним очень интересным джентльменом, назовем его Скоттом. История, которую он поведал, отлично иллюстрирует то, что люди относят к интуиции, а я предпочитаю относить к проявлениям автоматизма. Восемь лет назад Скотт оказался в числе приглашенных на презентацию, которую проводил набирающий силу стартап. Вниманию потенциальных инвесторов предлагался полуфантастический и крайне амбициозный проект разработки компьютерного софта в области HR. Кучка молодых программистов-энтузиастов подавала свой подход как революционный и обещающий

6 Jeffrey M. Quinn, Wendy Wood. “Habits Across the Lifespan”. Duke University, 2005, 12.

7 Wendy Wood, Jeffrey M. Quinn, Deborah A. Kashy. “Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action”. Journal of Personality and Social Psychology 83, № 6 (2002): 1286, doi: [10.1037/0022-3514.83.6.1281](https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1281).

8 Fermin Moscoso Del Prado Martin. “The thermodynamics of human reaction times”. См.: retrieved from <https://arxiv.org/pdf/0908.3170.pdf>.

полностью изменить эту сферу. «Было что-то особенное в этих парнях, их страсть заражала, – вспоминал Скотт. – Внезапно у меня возникло непреодолимое чувство, что к ним стоит присоединиться». Скотт убедил отца, владельца небольшой, но известной на рынке HR-компании, вложиться в стартап, что, безусловно, было рискованным. Основанная отцом фирма оказывала консультационное сопровождение нескольким средним по размеру компаниям и приносила стабильный доход около двух миллионов долларов в год. Вполне достойные деньги, которых хватало, чтобы обеспечить не только их семью, но и пятерых штатных сотрудников и нескольких подрядчиков. В общем, бизнес с уверенной репутацией, о котором мечтают многие. Скотт работал здесь с юных лет, готовясь подменить отца, когда тот решит оставить дела.

Отчаянный нью-орлеанский джентльмен осознавал, что уговаривает отца вложить семейные деньги в молодой новаторский продукт, покупателей которого на тот момент можно было пересчитать по пальцам. Понимал Скотт и масштабы конкуренции на устоявшемся рынке программного обеспечения, и то, что новинку будут пытаться утопить или перекупить сильные игроки. Более того, он был в курсе, что услуги, которые предоставляла его консалтинговая компания, лишь отчасти вписывались в дерзкую идею нового софта от никому не известных компьютерных гениев (или не гениев, что также было вероятно). Думаете, его это остановило? Нисколько. Уверенность Скотта в успехе рискованного предприятия передалась отцу, и они вложили в проект все свободные средства.

Интуиция не подвела Скотта. Маленький стартап, на который они с отцом сделали ставку, сегодня – один из крупнейших и продолжающих расти игроков на рынке HR: компания оценивается в полтора миллиарда долларов. Бизнес Скотта расширился: теперь у него восемьсот сотрудников, и доход компании составляет пятьсот миллионов. Было ли это везение? Он оказался в нужное время в нужном месте? Или это интуиция, корни которой кроются в привычке?

Научные исследования говорят за то, что интуиция – это, по сути, субъективный опыт, еще одна форма автоматизма и привычки. Подтверждением тому, в частности, служат документально зафиксированные случаи, когда опытные врачи распознают, что у новорожденного развивается опасное для жизни заболевание, еще до проявления явных признаков и до того, как приходят результаты анализа крови. Если спросить, каким образом они догадываются, что младенец серьезно болен, они вряд ли ответят конкретно, скорее всего, спишут на интуицию. Ученые, между тем, объясняют, что никаких чудес не происходит: врач в силу опыта производит мгновенную оценку состояния ребенка по ряду сигналов и параметров, включая те, о которых не упоминается в программах профессиональной подготовки. Мозг, настроенный на анализ этих показателей, обрабатывает их и выдает точный диагноз<sup>9</sup>.

Скотт был таким же специалистом в своей области, как медики в своей. Он проработал с отцом двенадцать лет и знал консалтинг вдоль и поперек. Увидев на презентации новое программное обеспечение, он, не отдавая себе в этом отчета, включил все свои знания, опыт и приложил их к открывающимся перспективам на рынке. Сигнал поступил, и процессор в голове Скотта автоматически выдал заключение: это будет бомба! Новый бизнес обещает быть сверхприбыльным, следует незамедлительно в него инвестировать.

Размышление о власти бессознательного, о подавляющей роли автоматизма в поведении человека разумного – серьезное испытание для психики. Это нелегко принять. Подчас даже невыносимо. Конечно, поначалу утешает то, что ответственность за поведение, которое не делает нам чести, можно списать на привычки. Заманчивое объяснение. Однако оно отнюдь не снимает вопросов о смысле жизни, морали, личной ответственности.

---

9 Beth Crandall, Karen Gethcell-Reiter. "Human Factors in Medicine: Critical Decision Method: A Technique for Eliciting Concrete Assessment Indicators from the Intuition of NICU Nurses". *Advances in Nursing Science* 16, № 1 (1993): 72–77.

Знаменитый писатель Милан Кундера<sup>10</sup> исследовал этот парадокс в романе «Невыносимая легкость бытия», название которого и вдохновило авторов статьи в *American Psychologist*, которую я уже упоминал<sup>11</sup>. Оставлю онтологические вопросы морали, нравственности и последствий привычек писателям и философам: это больше по их части.

Что касается Скотта, как, впрочем, и многих других, могу сказать, что привычки не только терпимы, но и полезны. Автоматизм – преимущество, экономящее массу сил. Скорее всего, не будь у нас половины привычек, мы бы из дома по полдня не выбирались! Вообразите, как вы, проснувшись, всерьез размышляете, приготовить кофе или чай, если все же кофе, то какой: черный или с молоком, а может, вообще не пить, а заехать по дороге в кофейню (обдумать, в какую); дойдя до ванны, загрузить внутреннюю операционку задачей: как чистить зубы – до или после душа; а может, принять ванну: с пеной, с солью или без, а если с солью, то с каким ароматом... а что раньше намыливать: голову или тело?! С грехом пополам разрешив эти экзистенциальные вопросы и помывшись, вы возвращаетесь на кухню, где ждет новый квест: что приготовить на завтрак? Яичницу с беконом? Тосты? Какие: с сыром или колбасой? Какую кашу? Овсянку? Или хлопья с молоком? Фрукты? Так пройдет еще час тяжелых раздумий, и на работу вы попадете в лучшем случае к обеду, если не к концу рабочего дня: ведь до офиса столько разных маршрутов – тоже нужно обмозговать. Предлагаю порадоваться, что все эти рутинные действия давно перешли в привычку, значительно упростив нашу жизнь и сделав ее эффективнее.

Если вы до сих пор со мной не согласны, есть еще один весомый аргумент в защиту эффективности повседневного автоматизма. Напомню, что пропускная способность у нашего мозгового процессора довольно невелика – всего 110 бит в секунду на сознательную обработку информации. Исчерпать ее на элементарные задачи вроде приготовления кофе и завязывания шнурков было бы обидно. Не будь у нас так много привычного и бессознательного, наша жизнь, вероятно, походила бы на жизнь животных, движимых основными биологическими потребностями. Привычки экономят наши умственные усилия и позволяют достичь большего: жить, развиваться, работать.

### **Великие лидеры – великие привычки**

Когда мы размышляем о своих привычках, обычно первыми приходят на ум очевидные, вроде механической рутины после пробуждения. Но вы же помните, что к привычным относится половина, если не больше, ваших действий; и персональные утренние ритуалы до прихода в офис, и существенная часть поведения на работе – это далеко не полный перечень того, что вы осуществляете автоматически. То, как вы начинаете рабочий день, проводите встречи, как отвечаете на письма и звонки, как общаетесь с коллегами, – все это в какой-то степени зависит от привычек: как хороших, так и тех, от которых лучше бы избавиться.

Если вам, как Лоре, важен карьерный рост, – вам нужны правильные привычки. Это же подтверждает пример Скотта: ведь именно полезные навыки позволили ему принять верное, хотя и рискованное, решение, которое принесло успех бизнесу.

Но откуда же берутся необходимые и желанные привычки? Генетика? Образование, полученное в престижной бизнес-школе? Тренинги для лидеров? Обращение к дорогому коучу? Сумма жизненного опыта и правильного выбора профессии? Ежедневная практика?

Когда-то давно кто-то решил, что лидерами рождаются: достаточно выиграть в генетической лотерее, и особые черты характера обеспечат успех на руководящих постах. Однако эти теории были опровергнуты генетиками, изучавшими близнецов. Близнецы, как

10 Милан Кундера (род. 1929) – французский прозаик чешского происхождения. Роман «Невыносимая легкость бытия» впервые вышел во Франции в 1984 году. Издана на русском языке: Милан Кундера. *Невыносимая легкость бытия*. М.: Азбука-классика, 2006. *Здесь и далее прим. ред.*

11 Milan Kundera. *The Unbearable Lightness of Being* (New York: Harper & Row, 1984). См. также издание на русском языке: Милан Кундера. *Невыносимая легкость бытия*. М.: Азбука-классика, 2006.

выяснили ученые, обладают различными наборами индивидуальных характеристик и продвигаются по жизни разными темпами. Эксперименты показали, что генетические факторы составляют лишь 30 % в проявляемых лидерских склонностях, остальные 70 % – заслуга самого индивидуума<sup>12</sup>.

Если более двух третей черт характера – самостоятельный выбор и результат личного обучения и опыта, значит, лидерские качества все-таки можно развить, взяв за основу определенные навыки, которых нет у других. Десятилетия исследований выявили навыки, присущие эффективным лидерам. Среди них способность влиять на людей, умение четко взаимодействовать и устанавливать систему коммуникаций, навык стратегического планирования, искусство распределять и делегировать ответственность. Впрочем, и это лишь верхушка айсберга: навыков намного больше.

Исследователи из австралийского Университета Гриффита изучали рентабельность пятидесяти шести люксовых отелей и выявили закономерность влияния личности управляющего на уровень доходности предприятия. Там, где управляющий имел четкую концепцию работы своей команды, учитывал ценности и индивидуальные потребности сотрудников, а также, мягко направляя, поощрял их самостоятельные решения, финансовые показатели были значительно выше<sup>13</sup>. Схожие результаты продемонстрировало и исследование, в котором рассматривались промышленные дистрибьюторские компании: менеджеры, делавшие ставку на командную работу, мотивировали и вдохновляли коллег, уделяли внимание их росту и развитию, поощряли креативность и инновации, а в итоге обеспечивали предприятию более высокие годовые продажи и прибыль<sup>14</sup>.

Моя команда провела собственное исследование, а также изучила массу литературы по теме, задавшись вопросом, какие же качества и умения наиболее распространены среди эффективных лидеров. Получился список из двадцати двух пунктов (рис. 1.1), на основе которого и была разработана Формула лидерской привычки, подробно описываемая в следующей главе.

### **Рис. 1.1. КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА**

---

12 Richard D. Arvey, Maria Rotundo, Wendy Johnson, Zhen Zhang, Matt McGue. “The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors”. *The Leadership Quarterly* 17, № 1 (2006): 1, doi: [10.1016/j.leafqua.2005.10.009](https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2005.10.009).

13 Anoop K. Patiar, Lokman Mia. “Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from Luxury Hotels in Australia”. *International Journal of Hospitality Management* 28, № 2 (2009): 259, doi: [10.1016/j.ijhm.2008.09.003](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.09.003).

14 Rod L. Flanigan, Gary Stewardson, Jeffery Dew, Michelle M. Fleig-Palmer, Edward Reeve. “Effects of Leadership on Financial Performance at the Local Level of an Industrial Distributor”. *The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering* 29, № 4 (2013): 6–7.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ	ОРИЕНТАЦИЯ НА ЛЮДЕЙ
<b>Планирование и исполнение</b> Выбор приоритетов — Планирование и организация работы — Делегирование ответственности — Работа с дедлайном	<b>Убеждение и влияние</b> Влияние на людей — Преодоление индивидуального сопротивления — Искусство переговоров
<b>Проработка проблем и принятие решений</b> Анализ информации — Поиск способов урегулирования — Принятие правильных решений — Ориентация на клиентов	<b>Наставничество и построение команды</b> Поддержка — Обучение и наставничество — Формирование командного духа
<b>Изменение курса</b> Внедрение идеи — Инновации — Управление рисками	<b>Межличностные отношения</b> Построение отношений — Проявление заботы — Активное слушание — Четкая коммуникация — Харизматичное общение

Полагаю, вы уже поняли, что заветное лидерство лишь в редких случаях бывает врожденной чертой личности. Обычно лидерский характер — это приобретенные, а точнее, намеренно развитые человеком качества. То есть вопрос не в том, кто способен быть великим лидером, а в том, каков наилучший способ воспитания качеств великого лидера. И вы уже знаете, в чем суть: это двадцать два ключевых лидерских навыка, доведенные до автоматизма, — иными словами, ставшие привычкой.

На рис. 1.2 показано, как люди развивают лидерские навыки. Горизонтальная ось отражает количество **тренировок**, вертикальная — рост уровня **автоматизма**. Без практики вы находитесь в нижнем левом углу графика, а тренируясь, с каждым днем будете продвигаться вправо. Помните, что автоматизм — это уровень, когда действие совершается без необходимости уделять внимание каждой его детали, без приложения сознательных усилий, как бы самопроизвольно. Новая освоенная задача переходит на этот уровень только посредством регулярной практики. Вам не нужно ничего запоминать или заучивать, но практиковаться следует ежедневно, поскольку именно так вырабатывается привычка.

**Рис. 1.2. КАК РАЗВИВАТЬ НУЖНЫЕ НАВЫКИ**



Осваивая любой навык, мы проходим несколько стадий: от *слабого* овладения до появления *автоматизма*. Конечно, первая стадия кажется самой сложной: мы ступаем на новую, неизведанную дорогу, толком не представляя, как выполнять это действие хорошо. Данный этап занимает много времени и требует максимальной концентрации на выполнении задачи; как правило, он сопряжен с ошибками. Например, овладение одним из ключевых для лидера умений – внедрять идею. Сотрудников надо заразить своим видением, вдохновить, заставить поверить. Подать идею так искусно, чтобы они захотели стать ее частью. А для этого, конечно же, необходимо самому четко представлять замысел, видеть конечный результат – порт назначения, куда вы хотите привести людей. И сделать их своими последователями поможет понимание их ценностей и потребностей.

В процессе регулярных тренировок навыка мозг начнет автоматизировать процесс: это стандартная реакция на повторения. Последовательность задач, изо дня в день решаемых нашим внутренним компьютером, перестанет занимать биты для выполнения знакомой операции. На этом этапе, возможно, у вас появятся новые способности; не удивляйтесь, если вдруг начнете несколько иначе воспринимать окружающих: например, вам станет проще их «считывать». То, что ранее требовало значительных усилий и концентрации, вдруг будет происходить само собой. В действительности это случается не вдруг, а как закономерный результат практики: мозг уже не тратит силы на текущее задание и может переключиться на иное. Вы перешли на новый уровень – ступень *опытности*.

Продолжая практику, вы приближаетесь к уровню *мастерства*. С уверенностью решая сложные задачи, вы почувствуете признание окружающих. Но почитать на лаврах еще рано, стадия привычки пока не достигнута: уже развитый навык все еще остается осознанным, требует усилий и концентрации, пусть и гораздо меньше, чем поначалу. Переход от мастерства к *привычке* требует *сверхообучения*, а значит, – продолжения практики, оттачивания навыка. Поверьте, пройдет не так много времени, и вы с удивлением обнаружите, что легко убеждаете людей в своей правоте, ярко подаете свои идеи и видение, вдохновляете на совместные действия, – это не требует от вас невероятной концентрации и происходит без усилий. Привычка сформирована!

### Ошибки лидерских программ: что мы делаем не так?

В 2011 году американский рынок услуг по так называемому личностному росту достиг внушительной суммы в десять миллиардов долларов. Это неудивительно: люди догадались, что профессиональный успех напрямую зависит от развития лидерских качеств личности.

Если не вкладываться в самосовершенствование, не овладевать новыми знаниями и навыками, далеко не продвинешься. Мы готовы тратить не только деньги, но и самый драгоценный ресурс, которым обладаем, – время – на чтение специальной литературы, посещение тренингов, работу с коучами. Значительная доля многомиллиардного рынка приходится на программы здоровья и потери веса, но вслед за ними идут программы, нацеленные на финансовое, деловое обучение и развитие личностного потенциала<sup>15</sup>.

Развитию лидерского актива также уделяется немало внимания. Компании инвестируют значительные средства в развитие лидерских качеств сотрудников. За 2012 год крупнейшие американские корпорации вложили в эти программы 13,6 миллиарда долларов, что на 14 % превышает показатели предыдущего года. И вкладываются эти капиталы не только в топ-менеджмент и среднее руководящее звено – на это в бюджете средней компании отводится не более шести тысяч долларов, тогда как на обычных сотрудников с «высоким потенциалом роста» отводится около семи тысяч долларов и больше<sup>16</sup>.

Фактически начиная с 1996 года в этой сфере существует непрерывная тенденция к повышению расходов. Но вот парадокс: инвестиций все больше, а количество превосходных лидеров не увеличивается. Напротив, опросы выявили обратное: общественное доверие к эффективности таких свежеобученных «лидеров» падает. Налицо отрицательная корреляция<sup>17</sup>. Опрос, проведенный в 2015 году Brandon Hall Group, одной из авторитетнейших аналитических компаний, выявил тревожные подробности: больше половины респондентов считают, что у руководства отсутствуют навыки, которые должны обеспечивать эффективное управление компанией. Так, 71 % респондентов заявили, что их лидеры не готовы вести компанию в будущее<sup>18</sup>. Подобные опросы проводились не только в Соединенных Штатах, но и по всему миру, в общей сложности в тридцати четырех странах, и результаты глобального исследования мало чем отличались от недоверия, выказанного американцами.

Очевидно, что в мире назрела серьезная проблема с лидерством; таковы печальные реалии. Как может это происходить в обществе со стабильно развивающейся экономикой, где миллиарды долларов ежегодно тратятся на развитие лидерского потенциала? В чем наша ошибка?

Полагаю, вы и сами видите, что дело не в недостатке знаний о природе лидерства: теории, концепции навыков и поведения ясны. Проблема кроется в том, что большинство людей не понимают, как развивать лидерские качества.

### **«Почитай книгу или запишись на курсы»**

Какой первый совет вы обычно получаете, упомянув, что хотите научиться чему-то? Ну, разумеется: почитай книжку или запишись на соответствующие курсы. Друзья, коллеги, домочадцы и разнообразные наставники в один голос предлагают найти того, кто вас научит.

15 John LaRosa. “Overview & Status of The U.S. Self-improvement Market: Market Size, Segments, Emerging Trends & Forecasts”. Market Data Enterprises Inc., November 2013, <https://www.slideshare.net/jonlar/the-us-self-improvement-market>.

16 Andrea Derler. “Boosted Spend on Leadership Development – The Facts and Figures”, <http://blog.berstin.com/boosted-spend-on-leadership-development-the-facts-and-figures/>.

17 Robert B. Kaiser, Gordy Curphy. “Leadership Development: The Failure of an Industry and the Opportunity for Consulting Psychologists”. Consulting Psychology Journal: Practice and Research 65, № 4 (2013): 294, doi: [10.1037/a0035460](https://doi.org/10.1037/a0035460).

18 Laci Loew. State of Leadership Development in 2015: The Time to Act is Now. Brandon Hall Group, 2015, 5. PDF e-book, [http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/state-of-leadership-development\\_tr\\_brandon-hall.pdf?ext=.pdf%25252520](http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/state-of-leadership-development_tr_brandon-hall.pdf?ext=.pdf%25252520).

Особенно это касается крупных компаний с их пиететом к очным и онлайн-курсам повышения квалификации, корпоративным программам и тренингам всех мастей. Опрос, проведенный LinkedIn в 2017 году, показал: 78% корпораций оплачивают приходящих тренеров-коучей на регулярной основе. Догадываетесь, чему они обучают сотрудников? Конечно же, развитию лидерского потенциала и управлению персоналом<sup>18</sup>.

Нас приучили рассматривать чужой опыт как патентованный, спасительный и оптимальный. Мы выдали преподавателям, тренерам, коучам, да, пожалуй, всем представителям современных образовательных институтов вотум доверия и продолжаем полагаться на них как на истину в последней инстанции. В реальности же книги и занятия — не лучший способ для овладения новыми навыками. Исследования в бизнес-среде показывают, что лишь 10% того, что изучалось на аудиторных занятиях, используется в работе<sup>19</sup>.

Неэффективность такого обучения обусловлена рядом причин. Первая — человеческая память: мы забываем большую часть того, что прочитали, и того, чему нас учили во время занятий.

Немецкий ученый Герман Эббингауз<sup>[2]</sup> много лет исследовал механизмы работы памяти, проверяя все на себе. Он использовал в опытах бессмысленные слоги и слова — трехбуквенные сочетания согласных и гласных. Так как слова не несли в себе значения, он не мог установить никаких ассоциативных связей с явлениями, предметами, понятиями, существовавшими в его памяти. Заучивая эти слова снова и снова, он проверял свою способность к запоминанию, пытаясь определить, в частности, объем памяти в чистом виде. В результате экспериментов он вывел кривую забывания, известную также как кривая Эббингауза<sup>20</sup>, которая показывает: значительная часть информации — 35% зазубренного — забывается в первые же часы после изучения, через день это уже 50%, а спустя неделю он не мог вспомнить почти 85% заученного, — ошеломляющие потери. Аналогичную картину показали исследования, проведенные среди изучавших иностранные языки, несмотря на наличие смысла изучаемого — в отличие от эксперимента Эббингауза<sup>21</sup>.

Вторая причина малоэффективности такого обучения кроется в самой его сути. На тренингах и бизнес-семинарах вы приобретаете знания, но не навыки. Безусловно, нелепо утверждать, что знания не нужны. Они полезны и важны, но только если вы сумеете их сохранить и вытащить из закромов памяти в нужном месте в нужный час. То есть если сумеете их применить. Навыки же непосредственно помогают нам совершенствоваться. А развиваем мы их только систематической тренировкой, регулярной практикой, что в корне отличается от получения так называемого абстрактного знания с его теоретической составляющей.

Лучшая иллюстрация — обучение игре на музыкальном инструменте. К примеру, фортепиано. Если вы пробовали учиться играть на нем, то отлично знаете, что ни многие часы сольфеджио, ни просмотр обучающих видео, какими переполнен YouTube, концертирующего пианиста из вас не сделают. Чтобы научиться играть, придется именно играть. Сесть за инструмент, поднять крышку, коснуться клавиатуры. И практиковаться часами, днями, неделями, даже годами.

Как игра на пианино, так и лидерство — в первую очередь не знания, а навыки. Единственный способ стать хорошим лидером — это совершенствовать лидерские навыки, что достигается исключительно целенаправленной постоянной практикой, которую редко обеспечивает традиционное обучение.

Последняя и, пожалуй, самая важная причина неудачных попыток обучать лидерству кроется в том, что традиционный подход не учитывает колоссального влияния привычек на поведение человека. Обучение лидерству исходит из предпосылки, что наше повседневное поведение имеет рациональную природу, что оно преднамеренно и сознательно контролируется. Но, как мы убедились, это далеко от истины. В сущности, мы рабы своих привычек, они правят нами во всех сферах нашей жизни, включая профессиональную.

Ни долгие занятия в аудитории, ни самостоятельное штудирование книг не могут сформировать и развить привычки, требующиеся настоящему лидеру.

И здесь на помощь приходит Формула лидерской привычки. Превращая лидерские навыки в привычки, мы учимся автоматически эффективно реагировать на различные ситуации. Руководством к использованию Формулы послужит эта книга.

В следующей главе я опишу, как создавать необходимые привычки, разьясню в деталях принцип действия Формулы и расскажу об исследованиях, на которых она основана.

Во второй части книги вы узнаете, как перевести осознанное действие в привычку, практикуя простые пятиминутные упражнения, и как построить свою индивидуальную тренировку лидерских навыков, применяя каталог Формулы для выбора направления и упражнений. О том, как это осуществляется, говорится в третьей части. Заключительная, четвертая, часть адресуется тем, кто оказывает помощь в развитии лидерских способностей другим людям: родителям, преподавателям, коучам, консультантам, корпоративным менеджерам, специалистам по людским ресурсам. Вы найдете здесь варианты использования Формулы как в программах по развитию лидерства и в командной деятельности, так и в неофициальных ситуациях и в индивидуальных контактах.

## **Глава 2**

### **ФОРМУЛА ЛИДЕРСКОЙ ПРИВЫЧКИ**

Суббота, 6 июля 2013 года, радовала непривычно ясным для Сан-Франциско в это время года небом. Лайнер авиакомпании Asiana Airlines, рейс номер 214, готовился совершить посадку. Погодные условия и видимость были превосходными: ни облаков, ни тумана над заливом. В салоне на табло включился сигнал «Пристегните ремни», все на борту вздохнули с облегчением: трансатлантический перелет, длившийся долгих одиннадцать часов, подходил к концу.

Ли Юн-Хе, стюардесса с восемнадцатилетним стажем, возглавляла команду бортпроводников на рейсе. Когда Boeing 777 пошел на снижение, они заканчивали стандартные предпосадочные приготовления: собирали подносы и стаканы, проверяли, пристегнуты ли ремни у пассажиров, поднимали шторы иллюминаторов. Завершив обход, Ли вернулась на свое место, пристегнулась сама и стала ждать приземления.

То, что случилось дальше, вошло в историю авиакатастроф. Пилоты поздно заметили сбой в показателях скорости снижения, самолет слишком быстро приближался к земле и врезался в насыпь в конце взлетно-посадочной полосы. От столкновения у него отвалились хвостовая часть, оба двигателя и шасси. Искалеченный фюзеляж протащило по полосе семьсот с лишним метров. «Мы не ожидали подобного, — вспоминает Ли. — Удар, снова удар, самолет наклонился на один бок, на другой и остановился»<sup>1</sup>. Меньше чем за минуту вспыхнул огонь, и все заволкло едким черным дымом.

Как только прозвучал приказ командира начать аварийную эвакуацию, действия бортпроводницы перешли в автоматический режим. Рассуждать и планировать не было времени, она точно знала, что требуется делать. Впоследствии Ли рассказывала репортерам, что в тот момент вообще не думала: «Я просто делала все необходимое. Тушила пожар, потому что так было нужно, не размышляя об опасности и о том, как именно следует действовать».

Поведение Ли было результатом многолетних тренировок. Она спасла сотни людей из горящего самолета, включая тяжелораненых. Не металась, раздумывая, что делать, а следовала несметное число раз отрепетированной процедуре для чрезвычайной ситуации. Когда мозг Ли получил сигнал «Авария», отработанные до автоматизма привычки заняли место эмоций и мыслей.

Постоянная практика не прошла даром. Благодаря четким действиям Ли почти все триста семь пассажиров (погибли две не пристегнутые школьницы) живыми покинули горящий лайнер.

Обучение действиям при аварийной эвакуации направлено на выработку максимально эффективного поведения экипажа в случае катастрофы. Оно формирует конкретные

поведенческие рефлексy на слова или образы. При сигнале «Огонь», в частности, мозг дает команду «Тушить очаг возгорания»; сигнал и команда повторяются снова и снова, сценарий проигрывается до тех пор, пока человек не начинает функционировать автоматически. Ли не тратила драгоценные секунды на размышления об опасности, не паниковала, а вела себя так, как привыкла за годы предполетных тренировок. Ее не сбили ни стресс, ни усталость, ни сторонние мысли. У нее жестко закрепились пары «сигнал — реакция»: «огонь — тушение», «пассажир — эвакуация». В хаосе, вызванном катастрофой, доведенные до автоматизма навыки Ли и ее коллег спасли сотни жизней.

История Ли Юн-Хе — ярчайший пример того, насколько велика сила привычки не только в повседневной жизни, но и в чрезвычайной ситуации. Очевидно, что принципы формирования поведенческих навыков универсальны. Эти принципы и стали основой Формулы лидерской привычки, призванной сделать более простым развитие лидерских качеств. (Мы же помним, что лидерство по своей сути не что иное, как набор правильных привычек.) Как Ли сумела довести до автоматизма необходимое поведение в экстремальной ситуации, так и вы, сосредоточившись на ключевых моментах, сможете развить и усовершенствовать необходимые лидерские навыки.

Но сначала разберемся, как у людей создаются привычки, как была выведена Формула лидерской привычки и как она работает.

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРИВЫЧКИ

В предыдущей главе мы выяснили, что привычка — будь она хорошей или плохой — всего лишь автоматическая реакция на определенный сигнал. У каждого из нас множество привычек, и в основном они не связаны с откликом на драматические обстоятельства, как в случае Ли Юн-Хе. Возьмем, к примеру, заядлого курильщика, чашка кофе для которого — рефлекторный сигнал взяться за сигарету. Или алкоголика, что, проходя мимо бара, ловит сигнал зайти и заказать выпивку. Представим барышню на строгой диете, которая, проезжая мимо знакомой кофейни, останавливается купить фраппучино со взбитыми сливками и шоколадным сиропом. Все они руководствуются не осознанием, а рутинным сценарием. Реакции, однажды перешедшие в разряд привычных, сложно побороть: это вам подтвердят те, кто пытается бросить курить, употреблять алкоголь или есть сладкое.

Пара «сигнал — поведенческая реакция» — основа любой привычки: как только вы слышите знакомый звонок, мозг выдает привычную поведенческую реакцию. Часто, кстати, это очень удобно. Предположим, переехали вы в новую квартиру. Помещение новое, обстановка пока чужая, и вы каждый день ищете ключи, забываете, куда положили их, войдя в дом. Необходимо приучить себя класть их на одно и то же место, чтобы сэкономить время на сборы по утрам. Для этого достаточно, возвращаясь вечером, класть ключи, например, на столик в прихожей. Каждый день — сегодня, завтра, послезавтра, послепослезавтра, и так неделями, — вы совершаете осознанное действие: заходя в прихожую, кладете ключи на столик. Спустя некоторое время вы даже не заметите, как автоматически кладете туда связку ключей, и утром, так же автоматически, не глядя, забираете ее оттуда. Вуаля, привычка выработана и закреплена в подсознании! Больше не придется искать ключи по карманам, сумкам и ящикам, нервничать и опаздывать.

Сознательное многократное повторение — важнейший фактор в формировании новой привычки. Подобная *целенаправленная практика* — наиболее эффективный путь работы с парой «сигнал — реакция», закрепляющей нужное поведение. Однократное действие не принесет желаемого результата, к сожалению. Для создания устойчивой привычки требуется серия повторений «сигнал — реакция», первоначальная концентрация и определенное усилие.

Помните, как вы приучали себя пристегиваться, садясь в машину? Поначалу требовались постоянные напоминания родителей, друзей, самого автомобиля, издающего надоедливый звук, если ремень безопасности не застегнут. Потребовалось приложить определенные усилия, чтобы помнить об этом. Чем более осознанно вы ведете себя, начиная вырабатывать привычку, тем быстрее она сформируется и станет выполняться автоматически.

Последовательность повторений изо дня в день чрезвычайно важна: один сигнал — один поведенческий отклик. Когда сознательно практикуется такая последовательность, в результате и создается привычка<sup>2</sup>.

Говоря языком терминов, подобное автоматически воспроизводимое в ответ на сигнал действие или поведение, переходя из области осознаваемого в область бессознательного, порождает *автоматизм*. Когда поведение становится паттерном и переходит в разряд привычек, оно перестает быть намеренным и сознательно контролируемым. Именно так курильщик, присев с чашкой кофе, достает из пачки сигарету и закуривает, не фиксируя это в сознании, и замечает, что курит, уже затянувшись. Так алкоголик у стойки бара после вопроса «Что будете пить?» автоматически берет виски и даже не задумывается об альтернативе, хотя мог бы заказать стакан сока или минеральной воды. Или девушка, соблюдающая диету, увидев вывеску Starbucks, заходит и заказывает фраппучино с шоколадным сиропом и сливками, не вспоминая, что в чашке 510 калорий. А Ли Юн-Хе слышит сигнал аварийной эвакуации и начинает выводить пассажиров и тушить огонь в салоне, не предаваясь раздумьям о причине аварии и грозящей опасности.

Автоматизм — следующий уровень после *мастерства*, и достигается он продолжением тренировок даже тогда, когда вам кажется, что вы выполняете все прекрасно. Если вы контролируете действие, вы все еще подчиняетесь велению разума, а не привычки. Ученые утверждают, что, отрабатывая новое действие, мозг формирует его своеобразную ментальную модель. И пока вы практикуетесь в мастерстве, мозг обновляет ее и параллельно ищет способы адаптации этого действия, устраняя возможные препятствия, чтобы минимизировать расход энергии. Спустя определенное время, когда количество повторений становится достаточным, мозг избавляется от ненужных сопутствующих процессов и формирует окончательную, усовершенствованную модель поведения. Мы не осознаем, как протекает этот процесс, однако его, используя специальное оборудование, возможно зафиксировать и «измерить» в лаборатории. Таким образом ученые выяснили, что наибольшие изменения в мозге, связанные с сокращением энергетических затрат, происходят, когда от стадии *мастерства* мы переходим к стадии *сверхобучения*, на которой формируется автоматизм и создаются привычки<sup>3</sup>.

Вам интересно, как теория сверхобучения соотносится с примерами курильщика и алкоголика, о которых мы говорили? Наверняка вы отметите, что привыкание к курению и алкоголю не практиковалось специально и осознанно, и будете правы. Да, речь здесь идет о привычках, которые не создавались намеренно целенаправленной практикой. Дело в том, что пара «сигнал — поведенческая реакция» — только часть истории, ведущей к созданию привычки. Вторая ее составляющая — *вознаграждение*.

В 1947 году американский психолог-бихевиорист Беррес Фредерик Скиннер<sup>[3]</sup>, несколько лет проводивший эксперименты по выявлению поведенческих механизмов у голубей, описал поразительные наблюдения. Голуби, с которыми он работал, научились просить пищу, выполняя некоторые задачи. Каждую птицу помещали в отдельную клетку, оборудованную автоматической кормушкой, из которой в установленное время регулярно подавался корм. Например, ежедневно с 15:50 до 16:00 голубь получал еду в течение одной минуты. Затем кормление прекращалось до следующего дня.

В ходе эксперимента голуби начали демонстрировать диковинные повадки: один стал вращаться против часовой стрелки, другой качал головой из стороны в сторону наподобие маятника. Было засвидетельствовано много странного в поведении и других птиц; к концу эксперимента почти три четверти подопытных выработали индивидуальные особенности поведения. Скиннер понял, что эти привычки развились случайным образом. Птицы повторяли свои движения, совпадавшие по времени с подачей корма. Они усвоили взаимосвязь: определенное поведение вознаграждалось кормом. Регулярно совершая ассоциирующиеся для них с появлением еды движения, голуби превратили это поведение в привычку<sup>4</sup>.

Эксперимент Скиннера доказал, что поощрение или вознаграждение — второе по важности условие для формирования привычки. Проще говоря, поведение, которое неоднократно вознаграждается, со временем переходит в привычку. Это объясняет развитие никотиновой, алкогольной, пищевой и прочих зависимостей, в итоге нас разрушающих. Удовольствие, которое человек получает от сигаретного дыма, алкоголя, жирных и сладких продуктов, — это награда, стимулирующая повторять такое поведение снова и снова. Когда вознагражденное поведение постоянно практикуется в ответ на один и тот же триггер, рождается полный цикл привычки: *сигнал — действие — вознаграждение*.

Не имеет значения, используете ли вы цепочку «сигнал — действие» или «действие — вознаграждение» для возникновения привычки, главное, что действие необходимо объединить в пару либо с сигналом, либо с вознаграждением. С одной стороны, вы можете начать сознательно тренироваться, как Ли Юн-Хе, создавая устойчивую пару «сигнал — действие» в течение многих лет. С другой — можно использовать метод вознаграждения, получая удовлетворение от определенного поведения, что станет мотивацией для продолжения практики за пределами точки мастерства. В любом случае, когда вы достигнете стадии сверхобучения, мозг выработает ментальную модель, включится автоматизм, и привычка будет сформирована.

Итак, цикл «сигнал — действие — вознаграждение» объясняет процесс возникновения привычки. Теперь предлагаю выяснить, почему же мы так легко обзаводимся не лучшими привычками вроде пристрастия к сигаретам, алкоголю и фастфуду, в то время как здоровое питание и регулярные занятия для поддержания физической формы требуют гораздо больше усилий, чтобы стать рутинными. Раз механизм формирования всех привычек одинаков, то откуда такое различие? Что дает одним моделям поведения вырастать в привычку быстрее, чем другим?

## **УСКОРЯЕМ ФОРМИРОВАНИЕ ПРИВЫЧКИ: ПРОСТЫЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ**

Ультразвуковое оборудование улавливает шум вражеской субмарины примерно в шестнадцати километрах от вашей подводной лодки. Задача капитана — избежать сражения и вернуться на базу, пройдя через всю Атлантику. Предстоит обойти все препятствия, поддерживать скорость, температуру, уровень кислорода на борту, следить за боеготовностью торпед и мониторить гидролокаторы.

К счастью, это всего лишь компьютерная игра, эксперимент, цель которого — выявить наиболее эффективный метод обучения. Накануне участники прошли подготовку: пересечь Атлантический океан на подводной лодке — дело непростое. Для вашей команды исследователи разбили сложное трансатлантическое путешествие на мелкие подзадачи, или чанки, как называют в когнитивной психологии небольшие блоки информации. Вы последовательно изучали этап за этапом и, лишь освоив каждую часть задачи, переходили к новой.

Второй группе предложили иной способ запоминания. Они должны были освоить весь рейс от начала до конца, без разделения на подзадачи.

Какая команда быстрее справилась с заданием? Разумеется, ваша, ведь материал, раздробленный на короткие простые фрагменты, запоминается быстрее, чем внушительный объем информации, который нужно усвоить целиком.

Вывод исследователей: *простые* действия значительно быстрее сложных становятся привычными. Конечно, это можно сделать и со сложными, но, чтобы облегчить задачу, есть смысл прибегнуть к *чанкингу*: разбить сложные действия на серию коротких фрагментов и тренировать их поэтапно. Именно так происходит обучение игре на музыкальном инструменте, именно так ребенок учится ходить. В принципе, любая человеческая активность состоит из комплекса коротких операций, заучить которые одновременно практически невозможно. Ребенок пробует ходить шаг за шагом, а музыкальная пьеса разучивается по фрагментам.

Второй важный момент в обучении — придать каждой задаче *индивидуальный* смысл, найти отдельную характеристику. Коротко говоря, на каждый сигнал должен быть только один конкретный отклик. Если вы попытаете тренировать несколько вариантов реакции на один и тот же сигнал, поведенческие отклики будут конкурировать между собой, что затруднит работу мозга. Какую модель ему выбирать как приоритетную? С большой вероятностью это помешает появлению автоматизма, вы потратите время впустую. Исследования показали, что множественные реакции в ответ на один сигнал снижают шансы превратить отклик в привычный<sup>7</sup>. Разбивка задачи на чанки упрощает процесс: один сигнал — одно уникальное действие.

И наконец, единообразие повторений и *последовательность* существенно сокращают время практики. Методичное повторение одной и той же реакции/действия на полученный сигнал — проверенный способ получить в итоге привычку. Мозг формирует ментальную модель для каждого повторяющегося действия, и чем проще и *последовательнее* оно будет, тем скорее наш внутренний компьютер оптимизирует его и переведет в разряд автоматических. Представьте, что вы станете каждый раз импровизировать с вариациями *мотивирующего вопроса* для ваших сотрудников. Чем сильнее будут расходиться формулировки одного и того же вопроса, тем сложнее мозгу запомнить его и перекодировать в привычку. Постоянно перефразируя вопрос от «Как я могу помочь распределить ответственность внутри команды?» до «Какие варианты ответственности, комфортные для каждого в нашей команде, мы можем найти?», вы, возможно, доносите до сотрудников один и тот же месседж, но удлиняете свой путь к автоматизму. Чем больше способов вы пробуете, тем больше сил у мозга уходит на переработку информации и тем медленнее действие превращается в привычку.

Триада *простота, индивидуальность и последовательность* — вот ключ к пониманию того, какие действия и реакции имеют наивысший потенциал, а значит, быстрее превращаются в привычные. Они вдохновляли меня на создание Формулы лидерской привычки.

Существуют двадцать два основных навыка, которыми оперирует успешный лидер. И каждый из них — комплекс нескольких умений, освоить которые сразу — это все равно что в один присест совершить трансатлантический переход на подводной лодке. Теоретически, конечно, возможно, но на практике вас скорее всего ждет фиаско: слишком много конкурирующих друг с другом задач придется держать в памяти. Мозг вряд ли быстро оптимизирует их выполнение до вожаемого автоматизма.

Зато при помощи этой триады вы наверняка справитесь. Достаточно разбить каждый сложный навык на отдельные микрозадачи, и процесс запоминания упрощается многократно: мозг без затруднений идентифицирует серию микродействий, заучивая их поочередно. Для этого я и разработал простые упражнения, которые каждый может использовать как основу ежедневной тренировки. Идея нового эффективного подхода к развитию лидерских качеств состоит в том, что регулярная практика микрозадач в итоге превращает сложные навыки в привычку.

## **ДЕКОНСТРУКЦИЯ ЛИДЕРСКИХ НАВЫКОВ**

Задача, которую мы с исследовательской группой решали, создавая Формулу, была серьезной: составить список необходимых для лидера навыков, разобрать каждый на серию микрозадач или поведенческих моделей, которые затем каталогизировать для упрощения использования. С целью исследования мы наблюдали и анализировали деятельность почти восьмисот лидеров по всему миру.

Сложнее всего, пожалуй, было максимально стандартизировать ситуацию исследования, чтобы получить объективные данные. То есть требовалось отбирать людей, находящихся в ситуативно сходном положении: по занимаемой должности, по деятельности компании, по сценарию управления.

Зачем была нужна подобная стандартизация? В постоянных ситуационных деталях, в аналогичных рабочих обстоятельствах легче было вычленять различия в поведении

участников и проводить значимые сравнения эффективных и неэффективных лидеров. Нас интересовали личные поведенческие модели каждого человека и то, как личность лидера влияла на деятельность его подчиненных и компании в целом.

Отобрав претендентов и заручившись их согласием на участие в новой бизнес-игре, мы приступили к следующему этапу — созданию виртуальной компании, действующей в режиме реального времени. Игровое моделирование представляло собой ежедневную трехчасовую бизнес-игру в стилистике Гарвардской школы бизнеса. Помимо отобранных людей, в игре участвовали актеры, изображавшие: не справляющегося с обязанностями подчиненного, которому требовалась помощь; назойливого телерепортера; главу компании. Актеры общались с участниками посредством веб-камер во время «переговоров» и переписывались в «рабочем чате» компании. Перед началом игры участник получал всю необходимую информацию для работы в вымышленной компании: финансовую документацию, схему организационной структуры, стратегический план, обзор отраслевых тенденций и т. п.

Игра началась с того, что участникам были отправлены электронные письма с расписанием деловых встреч. Помимо взаимодействия с актерами, требовавшего быстроты реакции и умения работать в стрессовой ситуации, в перерывах между сессиями игры участникам рассылались задания, где предлагалось решить проблемы различной степени сложности.

Мы вели видеозапись каждого рабочего разговора, архивировали переписку в рабочем чате и почте, а затем передавали все это независимым экспертам. Их задачей было наблюдать за поведением лидеров-участников. Эксперты имели как минимум степень магистра в психологии или смежных областях, были заранее ознакомлены с целью эксперимента и хорошо разбирались в типах и оценке поведенческих моделей. За каждым участником наблюдали не менее трех экспертов; мы выводили из их мнений «среднее арифметическое», чтобы составить наиболее объективную картину.

В течение нескольких лет мы суммировали полученные сведения, изучив в процессе поведенческие модели и навыки 795 человек, 56% которых были мужчины. Занимаемые должности: 26% участников — руководители высшего звена, 27% — руководители среднего звена, 23% — менеджеры по работе с клиентами и руководители групп. Средний возраст участников составлял сорок лет, а средний стаж в руководящей должности — восемь. Большинство лидеров были европеоидами (48%), 30% — испанского/латиноамериканского происхождения, 4% — азиатско-тихоокеанского и 2% — африканского происхождения. В Северной Америке жили 44%, 29% — в Европе и Африке, 22% — в Южной Америке и 5% — в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Среди участников 49% имели диплом о высшем образовании, 33% — диплом бакалавра.

В ходе игры участникам было предложено «поработать» в разных областях: обрабатывающая промышленность — 23%, здравоохранение — 12%, образование — 10%, строительство — 8%, финансы — 7%, специализированные услуги — 7%.

Скомпилированные в результате наблюдений 159 поведенческих микромоделей были подвергнуты статистическому анализу. Исследовалось, как часто они проявляются, относятся ли только к категории лидерских навыков, связаны ли с другими соответствующими микромоделями, ведут ли к успешной работе лидера и оценивают ли эксперты их как эффективные. Заданным пороговым критериям не соответствовали восемьдесят микромоделей, и мы их исключили. Итак, мы получили каталог из семидесяти девяти микромоделей поведения, отвечающих за формирование двадцати двух основных навыков эффективного лидера.

Следующим шагом на пути к созданию Формулы лидерской привычки была разработка упражнений, ежедневно выполняя которые любой может превратить поведенческую микромодель в привычку. Уже известный вам цикл преобразования навыка в привычку диктовал обязательное условие: для успешной модификации необходимо объединить каждую из микромоделей в пару с сигналом и вознаграждением. Сигналы должны были быть

естественными, возникающими стихийно, поэтому следовало тщательно подходить к созданию таких пар. К счастью, материал исследования, на получение и обработку которого мы потратили не один год, содержал все необходимое для этого.

## ЭФФЕКТИВНЫЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ СИГНАЛЫ

Наверняка вы не раз сидели в кино рядом с любителями попкорна, бесконечно запускаящими руку в ведерко. Конечно, такому человеку нравится вкус воздушной кукурузы, но согласитесь, тут скорее дело в привычке, чем в страстной любви к соленым дутым зернам. Вряд ли он купит попкорн на заправке или поставит его на рождественский стол. Большинство людей, которые едят попкорн в кино, едят его именно потому, что они в кино.

Коллеги из Университета Дьюка решили выяснить, покупают ли кинозрители попкорн из желания его пожевать или по привычке, имеют ли тут значение свежесть и вкус. Студентов пригласили на киносеанс, рассадили в зале и раздали перед показом угощение — большие ведерки попкорна. Половина порций была свежайшей, еще горячей, а вторая половина приготовлена за пару дней до эксперимента: остывшая, по вкусу больше похожая на картон. По окончании сеанса остатки попкорна собрали, взвесили и выяснили, к своему удивлению, что за время показа фильма было съедено одинаковое количество свежего и лежалого лакомства<sup>8</sup>. То есть качество вообще не играло роли: студенты жевали попкорн по привычке, не обращая внимание ни на вид, ни на запах, ни на вкус.

Исследователи решили поменять условия эксперимента и собрали студентов в общем зале кампуса. Вместо фильма включили музыкальные клипы. Попкорн снова предложили «первой» и «второй» свежести. Несвежий на этот раз оказался почти нетронутым. Получается, что кинотеатр — тот самый *естественный* сигнал, запускающий поедание попкорна. Темный зал, мягкие кресла, большой экран — все эти триггеры уже встроены в среду и существуют в том же контексте, что и попкорн<sup>9</sup>.

Сравните это с *искусственным* сигналом, который создаете вы сами: заметка в компьютере, заведенный в телефоне будильник, таймер для плиты. Когда нам важно о чем-то не забыть, мы намеренно создаем напоминание, своеобразный сигнал к действию. Такие искусственно созданные сигналы могут быть весьма полезны в период первоначального формирования привычки, но, к сожалению, не работают в долгосрочной перспективе. Полагаю, что вы этому не удивлены, учитывая все, что уже знаете о привычках — автоматических поведенческих реакциях на конкретный сигнал. Если же сигнал возникает в ином контексте и контекст не является фоновым, то трудно рассчитывать, что в нужное время и при нужных обстоятельствах сигнал вызовет желаемое действие. Представьте, что вы забыли установить будильник или завести таймер в духовке. Или листок, напоминающий о приеме лекарства, слетел с холодильника. Скорее всего, вы проспите и опоздаете на работу, пирог подгорит, а таблетка не будет принята вовремя. Поэтому, если вы хотите создать привычку, нужно искать естественную, встроенную в реальность подсказку-сигнал.

Как это сделать? Допустим, я дал вам задание: подчеркнуть в этой книге все, что имеет отношение к млекопитающим или движущимся объектам. А вашего приятеля, который тоже читает ее, попросил подчеркнуть по всему тексту слово «она». Как вы думаете, кто из вас быстрее разовьет привычку отыскивать заданное слово? Участников исследования, которое проводилось в Университете Тромсё (Норвегия), попросили выполнить именно такое задание. Одна из групп подчеркивала в тексте местоимение «она», вторая должна была выделить слова, относящиеся к млекопитающим и движущимся объектам. Разумеется, студенты, выделявшие слово «она», очень скоро развили привычку и автоматически подчеркивали попадающееся местоимение, тогда как выработка сложной привычки у второй группы заняла намного больше времени<sup>10</sup>.

Сигналы, которые сложнее обнаружить, значительно реже приводят к развитию автоматизма и, как следствие, формированию привычки. Местоимение «она» в данном случае — *простой, конкретный и очевидный* сигнал, его легко идентифицировать, в отличие от слов «млекопитающее» или «движущийся объект» — сигнала абстрактного,

расплывчатого и сложного. Мозг всегда пытается оптимизировать процесс создания ментальной модели и ищет подходящую связку «сигнал — действие». Поэтому, если вводные сигналы вариативны и сложны в восприятии, вашему процессору приходится трудиться над их распознаванием, что соответственно увеличивает время формирования автоматизма и привычки.

Вероятно, полицейский Лестер Вайр из Солт-Лейк-Сити, который в 1912 году изобрел первый электрический светофор, знал, что хороший сигнал должен быть очевидным<sup>11</sup>. Используемые им зеленый и красный цвета находятся на противоположных сторонах цветового круга, и это настолько очевидно, что существенно облегчает запоминание обозначений «можно» и «нельзя». Представьте на минуточку, сколько несчастных случаев бы произошло, если бы Вайр выбрал вместо зеленого разрешительного сигнала, например, оранжевый, столь близкий по спектру к запрещающему красному? В то время как контраст «зеленый — красный» безусловен сам по себе, и мозг пробегает мгновенную ассоциативную цепочку: «зеленый — движение», «красный — стоп».

Точно так же правильный сигнал должен быть *уникальным* и не ассоциироваться ни с какой другой поведенческой моделью<sup>12</sup>. Выше мы уже говорили об этой характеристике сигнала. *Индивидуальность* — обязательное условие: одному сигналу должно соответствовать только одно ассоциируемое с ним действие/поведение. Так что если вы хотите сформировать новую поведенческую привычку, то подберите для нее оригинальный сигнал, а не тот, что уже используется в другой паре. В частности, какую-либо сформировавшуюся привычку можно сделать сигналом для нового действия. (Подробнее я останавливаюсь на создании поведенческой цепочки в главе 4.)

Повторим еще раз, что можно считать хорошим сигналом. Лучше использовать естественный, а не искусственно созданный сигнал; кроме того, он должен быть простым, конкретным, очевидным и уникальным. К счастью, есть универсальный тип сигнала, отвечающий сразу всем требованиям для построения новой привычки. Это *окончание* определенного действия или задачи<sup>13</sup>. Например, вы выключите компьютер на работе, позавтракаете или пообедаете, ответите на письмо в почте, приготовите кофе, закончите совещание, поздороваетесь с сослуживцем, а затем совершите какое-либо действие. Окончив одно, начинаете вслед за ним другое.

Формула лидерской привычки построена на этом принципе — навык привязан к определенному действию / событию. Все упражнения-пятиминутки, разработанные моей исследовательской группой, четко ассоциируются с естественно предшествующими им событиями. Мы постарались сделать способ ассоциативного запоминания предельно комфортным, каждый сигнал уникален и фоново обусловлен для определенного типа поведения. У всех пятиминутных упражнений единый формат: заканчивается определенное событие — вы воспроизводите определенный тип поведения / действие. Завершение события — выполнение упражнения. Легко и просто запомнить.

Понятно, что даже с таким инструментом, как Формула, единственный способ развить желаемый лидерский навык и превратить его в привычку — сознательная практика. Вы наверняка задаетесь вопросом: сколько же времени это займет?

## **ПРАКТИКА, ПРАКТИКА И ЕЩЕ РАЗ ПРАКТИКА**

«Да продлятся все ваши невзгоды так же долго, как обещания, которые вы даете себе в новогоднюю ночь!» — моя любимая цитата из Джой Адамс[4]. Мы все не раз давали обет начать «новую жизнь» завтра, с понедельника или с нового года. Чаще всего эти обеты касаются привычек: мы мечтаем избавиться от старых или обрести новые. Одно из самых популярных новогодних чаяний — похудеть. По данным опросов, более сорока пяти миллионов американцев под Новый год обещают себе сбросить вес и ежегодно тратят более шестидесяти миллиардов долларов на членство в фитнес-клубах, книги и видеокурсы, посвященные похудению<sup>14</sup>. Мало кому удается воплотить эти решения в жизнь. Статистика свидетельствует, что к середине февраля около 80% фитнес-новобранцев перестают посещать тренажерный зал<sup>15</sup>.

Причин, по которым эти благие намерения часто остаются недостижимой мечтой, несколько; основная — людям не хватает практики, привычка не успевает выработаться.

Принято считать, что для формирования новой привычки необходим двадцать один день. Это заявление принадлежит пластическому хирургу и писателю Максвеллу Мольцу[5]. Важное дополнение: доктор Мольц утверждал, что столько времени занимает период психофизического привыкания после косметической операции или ампутации<sup>16</sup>. Однако в нашем случае процесс выработки привычки более длителен. Согласитесь: чтобы привыкнуть к своему новому отражению в зеркале, все же нужно меньше времени и сил, чем чтобы приучиться ежедневно выходить на утреннюю пробежку в парке несмотря на погоду.

В действительности исследования показывают: чтобы действие стало привычкой, требуется втрое больше времени — *в среднем шестьдесят шесть дней*<sup>17</sup>. В рамках проведенного нашей командой исследования студенты колледжа ставили перед собой цель выработать привычку к здоровому питанию, потреблению достаточного количества воды и регулярным занятиям спортом. Участники сами выбирали, какие поведенческие модели использовать, но задавались определенными критериями: поведение должно было быть новым для человека, простым в выполнении и воспроизводиться по определенному сигналу. Обязательно выпить воды незадолго до еды, съесть свежий фрукт в любой прием пищи или выйти на пятнадцатиминутную пробежку перед ужином — одна полезная привычка. Студенты вели дневник, записывали каждый стакан воды или съеденный фрукт и фиксировали, приходится ли им думать о необходимости выполнять эти действия. Шестьдесят шесть — именно столько дней в среднем потребовалось каждому участнику эксперимента, чтобы довести эти действия до автоматизма и выполнять их не задумываясь. Именно столько дней минимально я и рекомендую посвятить упражнениям Формулы лидерской привычки.

Отмечу еще раз, что срок этот — средний и может отличаться в вашем случае, быть чуть короче или чуть длиннее. Это зависит и от личностных характеристик человека, и от сложности самой привычки. Поэтому советую ориентироваться не по времени, а сконцентрироваться на цели — достижении автоматизма, который придет тогда, когда придет, а не по расписанию. Но придет обязательно — за пару недель тренировок или за полтора месяца, это может занять шестьдесят шесть дней, а может и все сто. Отрезок времени не важен: вы формируете привычку, и ваши ожидания должны быть связаны именно с ней. Важно четко понимать цикл создания привычки из повторяющегося ежедневно поведения, быть готовым продолжать тренироваться как минимум два месяца (или столько, сколько вам потребуется) и помнить, что для автоматизма необходимо пройти сверхобучение — продолжать практиковать уже освоенный навык. Выяснить свой уровень поможет контрольный лист достижения автоматизма, приведенный ниже.

### **РИС. 2.1. КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ ДОСТИЖЕНИЯ АВТОМАТИЗМА**

*Проверьте, достигло ли практикуемое вами поведение автоматизма.*

- Следует ли действие каждый раз в ответ на сигнал?
- Вы не задумываетесь или не напоминаете себе о том, что нужно делать, а просто делаете?
- Вы осознаете действие уже в момент его совершения, но не помните, как решили его совершить?
- Промежуток между сигналом и действием составляет не более нескольких секунд, то есть действие происходит сразу после сигнала?
- Вы тренируете это действие в ответ на один и тот же сигнал не менее двух или даже трех месяцев?

- Чтобы не реагировать действием на сигнал, вам приходится себя останавливать?

- Сейчас действие удастся вам намного лучше, чем в начале тренировок?

*Чем больше вы дадите ответов «да», тем ближе вы к образованию привычки. Если остаются сомнения, продолжайте выполнять упражнения.*

## **НЕ ЗАБЫВАТЬ ПРО НАГРАДУ**

История эксперимента Скиннера с голубями, обучившимся разнообразным трюкам, плавно подводит нас к завершающему элементу Формулы лидерской привычки — вознаграждению.

Подопытные птицы продемонстрировали, что вознаграждение является решающим компонентом цикла формирования привычки. Чем желаннее награда, тем быстрее развивается привычка. Рассмотрим опиаты, которые не только действуют угнетающе на центральную нервную систему, но и уменьшают боль и беспокойство, а также первоначально вызывают прилив крови к области малого таза, по ощущению похожий на оргазм. Во время войны во Вьетнаме около половины американских солдат попробовали опиум или героин, и 20% из них в результате приобрели стойкую наркотическую зависимость<sup>18</sup>. Специфическое вознаграждение, а вернее, опиатный кайф настолько силен, что практически сразу развилось пагубное пристрастие. Страшный пример добровольного самоуничтожения, на которое способны люди в погоне за наслаждением, доходчиво иллюстрирует предположение: чем сильнее или ярче вознаграждение, тем быстрее формируется привычка. К счастью, есть другие эффективные варианты наград, которые отлично работают при создании лидерских привычек.

Один из способов получить мгновенное вознаграждение наблюдался в ходе любопытного эксперимента с кубиками LEGO. Решив выяснить, как люди реагируют на различные типы вознаграждения, исследователи разбили участников на две группы и предложили за деньги собирать фигурки из конструктора. Схема вознаграждения шла по нисходящей: больше всего платили за первые модели, с каждой следующей собранной игрушкой сумма уменьшалась. Правила были идентичны для всех, но у участников первой группы готовые модели оставались на столе, а вторая группа каждую собранную модель передавала распорядителю, который сразу на глазах у всех разбирал ее на детали. Как вы думаете, кто дольше продержался, а кому вскоре это надоело? Вряд ли удивлю вас, сообщив, что вторая группа гораздо раньше сошла с дистанции, хотя вознаграждение было одинаковым. Эксперимент показывает важность *внутреннего вознаграждения*<sup>19</sup>. Внутреннее вознаграждение сильнее внешнего, потому что внешнее довольно скоро становится в глазах человека менее ценным.

Внешнее, или материальное, вознаграждение: медали, дипломы, сертификаты, различные призы или деньги, как в эксперименте с фигурками из LEGO, также являются стимулом, но намного более слабым.

Внутреннее вознаграждение — это нечто неосознаваемое, как чувство удовлетворения, чувство выполненного долга. Основные стимулы, подвигающие нас к достижению новых вершин, нематериальны. Участники LEGO-эксперимента из первой команды, помимо денег, получали внутреннее вознаграждение: их работами могли любоваться все присутствующие. Внутренняя, более мощная, награда мотивировала их продолжать трудиться. В то же время внешняя награда — деньги — оказалась недостаточной для мотивации второй команды. Как в этом эксперименте, так и во множестве иных ситуаций людей больше заботит внутреннее вознаграждение<sup>20</sup>.

Те, кто полагается на получение каких-либо материальных наград, совершают стратегически неверный выбор. Поэтому терпит фиаско большинство наших намерений: начав ходить в тренажерный зал или придерживаться очередной диеты, мы обещаем наградить себя новым платьем, поездкой на море, откладываем деньги в копилку за каждый потерянный килограмм и сантиметр, но все это очень быстро перестает работать в качестве

мотивации. Впрочем, как и мечты о похвалах и восхищении друзей и родственников: ведь получается, что мы в итоге делаем это для них. А делать имеет смысл ради себя, собственного удовлетворения и радости: главная ценность лежит здесь. Внутренние виды вознаграждения как часть цикла создания привычки настолько эффективны, что мы включили их в Формулу лидерской привычки.

Принцип такого типа вознаграждения прост: мы получаем удовлетворение вследствие самого действия. Мы стремимся воспроизводить его, потому что это само по себе доставляет удовольствие. Хотите ли вы найти внутреннее вознаграждение и использовать его для построения привычек, особенно в контексте развития лидерских качеств?

Для начала необходимо разобраться со своим повседневным образом действий, рассматривая его как проявление свойств вашей личности. Если вы экстраверт, то социальная активность необычайно важна, общение с окружающими — ваше топливо. И наоборот, если вы интроверт, социальные взаимодействия отнимают у вас энергию, общение лишено внутренней награды. Ваши индивидуальные особенности, тип личности подскажут, что именно приносит вам внутреннее удовлетворение, потому что оно должно быть сообразно вашей природе.

В 1977 году психологи провели эксперимент, целью которого было выяснить, испытывают ли люди большее удовлетворение от занятий, дающих возможность проявить индивидуальность. Офицерам военно-морского флота выдали опросник, учитывавший показатели их амбициозности. Респонденты были заняты на десяти разных работах. Виды их деятельности условно поделили на «трудные, но интересные» и «обычные», основываясь на объеме обучения и подготовки, требовавшемся для выполнения данной работы. Можно сказать, что чем более сложной была работа, тем большей специальной подготовки она требовала. В разряд «трудных, но интересных» включили, например, работу с радиолокационной аппаратурой и работу парашютного риггера; среди более простых были не предполагающие высокой квалификации техническое обслуживание и складская работа. Исследователи оценивали, кто получает больше удовлетворения от своих занятий: амбициозные люди на «трудных» рабочих местах или амбициозные люди, выполняющие несложную работу.

Результаты эксперимента подтвердили, что большее удовлетворение приносит работа, которая позволяет выражать свою индивидуальность. Амбициозные офицеры испытывали меньше удовлетворения там, где не нужна была высокая квалификация. Сложная, но интересная работа давала больше разнообразия, возможностей развиваться и обучаться, а также предполагала наличие знаний и многих навыков<sup>21</sup>. Амбициозные люди конкурентоспособны и мотивированы успехом, непростые занятия отвечали их запросам. Амбициозные участники эксперимента, выполнявшие такую работу, получали от процесса внутреннее вознаграждение, что поддерживало высокий уровень удовлетворения.

Следовательно, действия и модели поведения, отвечающие сути нашей личности, не вызывают внутреннего протеста и гораздо быстрее перейдут в разряд привычных. В этом и кроется грандиозная сила внутреннего нематериального вознаграждения: оно исходно встроено в действие, потому что соответствует нашей природе. Формула лидерской привычки построена на этом принципе: вы выбираете навыки, которые хотите сделать автоматическими, а затем из предлагаемых микромоделей поведения выбираете соответствующие вашему характеру и типу личности (подробнее об этом в главе 3).

## **СВЕДЕМ ВСЕ ВОЕДИНО**

Привычки обладают колоссальной силой. Как только действие переходит в разряд автоматического, мы выполняем его без какого-либо предварительного обдумывания. Задача Формулы лидерской привычки — помочь вам использовать эту мощь для развития и совершенствования лидерских качеств. Для этого мы разбили двадцать два универсальных лидерских навыка на подгруппы поведенческих микромоделей, для каждой придумав эффективное упражнение (полный каталог см. в части III). Выполнение упражнений занимает не более пяти минут в день. Каждая из поведенческих моделей в упражнении

объединена с естественно возникающим сигналом: большинство из них уже являются для вас рутинными, а также отвечают потребности в вознаграждении, таким образом замыкая образование привычки. Полный цикл превращения поведения в привычку займет в среднем шестьдесят шесть дней, после чего можно переходить к формированию следующего навыка и повторить процесс. Чем больше навыков вы усовершенствуете, тем искуснее станут ваши лидерские качества.

## Часть II

# ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСКИХ НАВЫКОВ

### Глава 3

### КАК НЕ БРОСИТЬ ПРАКТИКУ

Пятнадцатилетний новозеландский паренек Тристан Пэнг на вид мало чем отличается от сверстников — обычный подросток: семья, учеба, парочка хобби — игра на пианино и плавание, — казалось бы, все, как у других. Но, в отличие от одноклассников, Тристан учится не в школе, а заканчивает Оклендский колледж. В два года этот вундеркинд уже читал книги, причем не только сказки, но и учебники по математике, к одиннадцати годам блестяще сдал выпускные экзамены, поступил в колледж и стал самым молодым лектором за всю историю образовательных программ TEDxYouth talk<sup>1</sup>.

Секрет его феномена заключается в особом подходе к обучению — не поддающейся исчислению практике. Пока его ровесники год за годом следовали стандартной школьной программе, Тристан вышел за эти рамки и учился самостоятельно. Школьный курс алгебры, который обычные новозеландские дети проходят за тринадцать лет, он закончил экстерном за пару лет, затем принялся за учебники по геометрии, проштудировал их один за другим и т. д.<sup>2</sup>

Поразительный мальчик проводил все свободное время, поглощая алгебраические формулы и решая задачки, хотя другой подросток в этом возрасте гонял бы мяч во дворе или играл в компьютерные игры, всячески отлынивая от занятий. Что же руководило Тристаном?

Он раскрыл свой секрет в выступлении на конференции TEDxYouth talk: «Учеба — увлекательный и любопытный квест». Математика, физика, химия для Тристана — не скучные, сухие дисциплины, а захватывающее приключение. И чем сложнее предмет, тем больше удовольствия он получает. «Это моя страсть, моя натура, я состою из любопытства. С самого начала меня ужасно тянуло к этим предметам, я хотел узнавать все больше и больше», — объяснял он. Тристан сравнивает освоение научных тем с решением головоломок, заключенный в них вызов будит в нем невероятный азарт! Он говорит: «Я обычно работаю часами, не понимая, сколько времени проходит, пока мама не попросит, чтобы я остановился»<sup>3</sup>.

Тристан, как и другие одаренные дети, испытывает радость от самого процесса познания. Никто не принуждает их: ни родители, ни педагоги, и сами они себя не неволят. Занятия для них — увлекательная игра, а не тягостная обязанность. Удовольствие от процесса познания так велико, что они даже не думают прерывать свою практику.

### ВОЙТИ В ПОТОК

Состояние, которое описывает Тристан, занимаясь математикой и физикой, в психологии получило название *поток*. Термин обязан своей популярностью профессору Михаю Чиксент-михайи[6]:<sup>4</sup> Состояние потока еще называют предельной концентрацией психики: человек полностью погружен в то, чем занимается, не ощущая ни времени, ни самого себя. Все, что может отвлечь, попросту перестает существовать: человек не чувствует ни голода, ни скуки, ни усталости, не замечает, как пролетают часы; внимание поглощено текущей задачей; процесс, сопряженный с огромным удовлетворением, становится захватывающим. В лекции «Поток — секретный путь к счастью», прочитанной на конференции TED 2004 года, Чиксентмихайи описывает опыт глубочайшей концентрации как «экстаз и прозрачность мышления», когда «точно знаешь, что нужно делать от начала и до конца»<sup>5</sup>. Точно так же

говорит о своих ощущениях во время монтажа режиссер-документалист Онди Тимонер: «Это необыкновенное состояние, при котором в теле ощущается мощный поток энергии, я становлюсь проводником, который физически проявляет мысли и образы, соединяя их в картину»<sup>6</sup>.

Концепция потока существовала в философских учениях на протяжении всей истории человечества во многих культурах. В японских боевых искусствах, в частности в айкидо, есть термин для обозначения подобной зоркой сосредоточенности — *занишин*, который дословно переводится как «пребывающий дух»: состояние предельного внимания, готовности к бою<sup>7</sup>.

«Состояние твоего духа не должно отличаться от повседневного. И в схватке, и в обыденной жизни ты должен быть целеустремлен, но спокоен. Встречай ситуацию без напряжения, однако не беспечно, с духом уравновешенным, но не предубежденным», — наставлял в XVII веке в трактате по стратегии «Книга пяти колец» самурай Миямото Мусаси.

Чжуан-цзы, китайский философ, живший в IV веке до нашей эры, описывает работу мясника, разделяющего тушу буйвола: «При каждом касании его руки, в едва заметном повороте плеча, при каждом движении ноги, сгибающейся в колене, воздух прорезали звуки — зип, зуп! — в идеально выдержанном ритме, он будто танцевал под одному ему слышную мелодию провинции Цзиньчжоу»<sup>8</sup>.

В фундаментальной работе профессора Чиксентмихайи, одной из основополагающих в области позитивной психологии, собраны рассказы людей, регулярно испытывающих состояние потока<sup>9</sup>, и все они говорят об одном и том же: ощущение предельной сосредоточенности, при котором пропадает осознание времени и отвлекающие факторы, полная поглощенность задачей, выполняемой совершенно без усилий. Те, кому посчастливилось поймать поток не единожды, свидетельствуют о расширении объема знаний, умений, квалификации и об успехе, к которому пришли. Об этом говорят люди, совершенно разные по статусу, сфере деятельности и уровню образования: от университетских профессоров до байкеров и пастухов. Получается, что абсолютно любой из нас может включиться в поток, если пойдет путем вдохновения.

Запомните эти слова: *каждый может включиться в поток, если пойдет путем вдохновения*. А вступаем мы на этот путь, занимаясь тем, что нам нравится. Удовольствие — внутреннее вознаграждение, один из ключей к достижению потока. Конечно, радость можно испытывать по самым разным поводам, можно и посуду мыть с удовольствием, и вдохновенно пылесосить, но наивысшее наслаждение мы получаем, когда занимаемся любимым делом.

Не обещаю, что пятиминутные упражнения Формулы обеспечат поток, но, возможно, выполняя их, вы придете к моменту, когда практика особо привлекающего вас лидерского навыка *вызовет* состояние потока. Если вы дойдете до этого момента — отлично. Нет — не волнуйтесь. Важно понимать, что поток — крайнее проявление осознанной, целенаправленной практики, которую ведет сила внутреннего вознаграждения. Эту же силу вы можете использовать для поддержания ежедневной практики. Иначе говоря, чем больше вам нравится что-то делать, тем вероятнее вы будете продолжать этим заниматься. Так что, если хотите преуспеть, превращая лидерские навыки в привычки, выбирайте те, которые вам по душе. То есть те, что отвечают характеру и совпадают с вашим естественным поведением.

## НАТУРУ НЕ ИЗМЕНИТЬ

Выбор подходящих навыков и поведенческих моделей напрямую зависит от *черт вашего характера*. Нет никакого смысла обучаться тому, что не свойственно вашей натуре и не вызывает иного отклика, кроме внутреннего протеста. Зачем терять время на то, что не приносит радости и чуждо мироощущению? А потому необходимо разобраться в концепции своих личных качеств. И здесь встает извечный вопрос: всегда ли вы ведете себя одинаково, или ваше поведение все-таки зависит от ситуации и окружения?

Предположим, вас пригласили на обед к соседской лесбийской паре. Сэм — высокая, мускулистая девушка с короткой стрижкой, в ее поведении чувствуется уверенность и напор. Она доминирует в разговоре, выбирает темы, которые хотела бы обсудить, и выдает

уверенные, если не безапелляционные, суждения. Синди, напротив, — тоненькая, женственная, броско одетая блондинка. Она держится мягко и приветливо, легко уступает в разговоре, совершенно неконфликтна, покладиста. Вы сидите все вместе за столом и ведете беседу. Меняется ли ваша манера разговора в зависимости от того, к кому из девушек вы обращаетесь? Проявляете ли стоворчивость, отвечая Сэм, и берете ли покровительственный тон, обращаясь к Синди?

В Хельсинкском университете провели эксперимент, чтобы выяснить, насколько поведение людей остается постоянным в различных ситуациях. Приглашенным актерам раздали роли: один доминировал, второй демонстрировал покорность, третий был приветливым и дружелюбным, четвертый — задиристым спорщиком. Их разместили в отдельных комнатах с видеокамерой, а студенты, принимавшие участие в эксперименте, по очереди заходили к ним и вступали в короткий разговор на ту или иную тему. Каждая беседа длилась пять минут, все записывалось на камеру. Главный вопрос, который интересовал финских психологов: меняется ли поведение человека в зависимости от того, с кем он в данный момент общается? Попытается ли студент доминировать с более уступчивым собеседником? Будет ли вежливым с дружелюбным, проявит ли нетерпимость к спорщику?

Записи подтвердили, что манера общаться остается практически неизменной вне зависимости от того, кто перед человеком. В 42% случаев поведение студентов не менялось от комнаты к комнате, лишь в 4% поведение становилось иным при смене собеседника<sup>10</sup>. Остальные 54% участников вели себя произвольно, реагируя в зависимости от темы разговора, личной симпатии/антипатии к актеру и других случайных факторов, которые не поддавались систематизации в контексте эксперимента. Вывод: наше поведение по большей части устойчиво, в значительной степени подконтрольно эмоциям, разуму и свободному выбору. Определяющее влияние личности на поведение делает поведение последовательным, что, в свою очередь, становится источником внутреннего вознаграждения. Приятно делать то, что для нас естественно.

Идея о том, что значительная часть нашего поведения остается неизменной в различных ситуациях и при контакте с различными людьми, является центральной в концепции личностных черт. Любые, даже самые незначительные, решения мы принимаем, исходя из индивидуальных особенностей. Можно сказать, что характер определяет наши поступки и линию поведения, иначе говоря, фактически то, чем мы являемся. Как я уже упоминал, стабильность в выборе модели поведения определяется во многом типом личности: некоторые люди экстраверты, некоторые — интроверты. Одни из нас открыты и дружелюбны к миру, другие — обидчивы и недоверчивы. Кто-то организован и дисциплинирован, а кто-то всегда рассеян. Наши индивидуальные свойства обусловлены генетикой и в основном остаются неизменными всю нашу жизнь. Чаще всего мы не осознаем, насколько сильно их влияние, потому что, как и привычки, модели поведения, растущие из личностных свойств, бессознательны.

Когда мы действуем сообразно нашей натуре, то не чувствуем напряжения и ведем себя естественно, что, впрочем, не отменяет возможности поступать не обычным образом, а иначе. Интроверт может вести себя как экстраверт, покладистый человек — вступать в спор, но идти против своей природы непросто, здесь требуются сознательные усилия, напряжение, и трудно долго пребывать в не свойственном человеку состоянии.

Ученые из Виргинского университета задалась вопросом: что происходит, если человек ведет себя вопреки своим личностным качествам? Студентов, участвующих в эксперименте, разделили в соответствии с их индивидуальными чертами. В первую группу вошли экспрессивные, яркие, склонные к воодушевлению и драматизму. Во вторую — скупые на проявление эмоций тихони. Всех участников попросили записать на видео выступление — мнение по поводу спорной темы, но с особым условием. Бойкие должны были высказываться максимально сдержанно, а тихони — вложить в свою речь экспрессию. Третья группа

студентов выступала наблюдателями и оценивала, насколько выразительны сокурсники, выступавшие в не свойственных им ролях.

Результаты были однозначны: студенты из «экспрессивной» группы, несмотря на попытки сдерживать себя, снова затмили «невыразительных», хотя те всячески пытались быть эмоциональными. Наблюдателей не обманула ни напускная энергичность, ни чрезмерная многословность молчунов: они все равно уступали в выразительности признанным «звездам» курса. Эксперимент в очередной раз доказал: человеку очень трудно действовать вразрез со своим естественным поведением, со своей натурой<sup>11</sup>. И даже если получится вести себя как кто-то другой, все равно проиграешь человеку, для которого подобное поведение и способ самовыражения — неотъемлемая часть личности. Иначе говоря, натуру не изменить!

## ШЕСТЬ ТИПОВ ЛИЧНОСТНЫХ ЧЕРТ

Уже давно, обнаружив, что поведение достаточно устойчиво и последовательно, психологи поняли, что каждый человек должен видеть черты характера, присущие как ему самому, так и другим. А поскольку наша речь описывает то, что мы видим, все эти свойства должны отражаться и в языке. Следовательно, достаточно открыть словарь и поискать слова, их описывающие: дружелюбный, конфликтный, дисциплинированный, эмоциональный и т. п.<sup>12</sup>

Подходящих определений только в английском языке несколько сотен, и если использовать все, то классификация типов затянулась бы на годы. Список требовалось сократить и выделить несколько фундаментальных понятий. Для поиска взаимосвязи исследователи применили статистический метод — факторный анализ. Общий смысл и взаимосвязи определений позволили с помощью факторного анализа выделить шесть основных черт: *любопытный, организованный, заботливый, общительный, амбициозный и гибкий*<sup>13</sup>.

В каждом человеке присутствует комбинация этих шести характеристик, а вместе они отвечают за тенденции вашего естественного поведения, в том числе за то, что вам нравится и дает внутреннее вознаграждение. Прежде чем продолжить, подчеркну: очень важно понять, насколько какие черты у вас развиты и как они соотносятся. На рис. 3.1 приводится упражнение, которое позволит это определить. (Более развернутый тест можно бесплатно пройти на сайте [www.leaderhabit.com](http://www.leaderhabit.com). После тестирования вы получите индивидуально ранжированный список из двадцати двух лидерских навыков, чтобы выбрать, с каких начать развивать лидерские качества. Подробнее см. в главе 5.)

Рис. 3.1. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВАШЕЙ ЛИЧНОСТИ

<p>Выберите утверждения, которые наиболее точно описывают ваш характер. Оцените их по шкале от одного до пяти, обведя соответствующую цифру. Постарайтесь описать себя честно и объективно, таким, каковы вы сейчас, а не таким, каким хотите стать в будущем. В этом тесте нет правильных и неправильных ответов.</p>					
<b>Я считаю себя:</b>	<b>Не-верно</b>	<b>Отча-сти верно</b>	<b>Сложно сказать</b>	<b>Похоже на правду</b>	<b>Абсолютно верно</b>
восприимчивым, любопытным, креативным	1	2	3	4	5
надежным, организованным, пунктуальным	1	2	3	4	5
отзывчивым, чутким, заботливым	1	2	3	4	5
дружелюбным, общительным, не стеснительным	1	2	3	4	5
целеустремленным, амбициозным, решительным	1	2	3	4	5
спокойным, гибким, устойчивым к стрессам	1	2	3	4	5
<p>Второе слово из каждого набора характеристик — та самая ключевая черта, которую мы ищем: например, «восприимчивый, любопытный, креативный» описывает психотип <i>любопытный</i>. Соответственно, чем больше баллов вы дадите какой-либо характеристике, тем больше она вас определяет. Цифра 3 — показатель мобильности личности, который говорит о вашей гибкости и колебаниях в проявлениях черты от низких до высоких.</p>					

Рассматривая полученный результат, обратите внимание, что одни черты набрали у вас высокие баллы, другие — наоборот, что нормально и ожидаемо. Комбинация свойств характера уникальна для каждого человека, а значит, не может быть правильной или неправильной. Тем не менее чем ближе характеристика к среднему значению, тем пластичнее вы в ее проявлении. Если же личностная характеристика приближается к верхнему или нижнему порогу, это может оказаться благодатной почвой для развития негативных поведенческих паттернов.

Основная цель теста — помочь вам разобраться, какие из предлагаемых лидерских навыков близки вашему характеру и какие варианты нематериального вознаграждения стоит

использовать в каждом конкретном случае. Ощущение эйфории, возникающее независимо от внешних факторов, — гораздо более эффективный путь к формированию привычки, чем внешние награды. Помните, удовольствие — одна из самых очевидных и надежных гарантий будущего успеха; внутреннее вознаграждение не теряет своей ценности: если нам что-то нравится, мы продолжаем это делать. То есть это ключ к тому, что практика будет регулярной и не прервется до достижения цели. Навыки, которые соответствуют вашей природе, не только полезны по сути, но и значительно быстрее переходят через автоматизм в разряд привычных действий, — используйте это знание в своих тренировках!

Далее мы подробнее рассмотрим шесть основных личностных характеристик и выясним, на какие лидерские качества они влияют. В деталях о взаимодействии этих шести черт и двадцати двух лидерских навыков рассказывается в третьей части книги.

## Любопытный

Лидеры, относящиеся к этому психотипу, — сильные стратеги, они видят далеко вперед, продвигают инновации и перемены, любят сложные, кажущиеся неразрешимыми задачи, продумывают и разрабатывают различные бизнес-сценарии, генерируют новые идеи и новые подходы. Им присущи высокий интеллект и креативность. Их замыслы обдуманно и оригинальны, они замечают то, что не видят другие, и находят решения в тупиковых, казалось бы, ситуациях<sup>14</sup>. Навыки **анализа информации и поиска решения** — отличная почва для развития лидерских качеств у этого психотипа.

Помимо предрасположенности к стратегическому мышлению и инновациям, их характеризует смелость в использовании нетрадиционных методов. В нашем исследовании *любопытные* продемонстрировали неординарные способности, на сложные ситуации они смотрят с неожиданного ракурса, а в проблемах видят возможность<sup>15</sup>. Следовательно, связанные с инновациями навыки из классического лидерского арсенала — безусловно перспективный вариант для совершенствования.

Те, кто, пройдя тест, получил самые высокие баллы в этой категории, могут тем не менее мыслить слишком абстрактно и идеалистично, чрезмерно увлекаться сложными концепциями. Игра в поиск самого неординарного решения может стать для них самоцелью и затруднить переход от размышлений к действию. Ситуация, когда они не в силах перейти к практической реализации задачи, — их ахиллесова пята.

Этим любопытные стратеги отличаются от практичных тактиков, мыслящих более конкретно, линейно. Кстати, тактический подход к решению задачи, в отличие от стратегического, в перспективе бывает более здравым с точки зрения бизнеса. Такие навыки, как **поиск правильного решения и выбор приоритета**, — сильная сторона тактиков, поскольку они не витают в облаках, а заняты решением насущной задачи. Те, в ком мало любопытства, часто сопротивляются инновациям, отказываются от перемен и всячески избегают риска.

## Организованный

Организованные лидеры отлично планируют, следуют правилам и никогда не нарушают сроки. Они любят четкую структуру, четкий процесс и, естественно, стремятся в жизни к упорядоченности и предсказуемости. В сравнении с другими психотипами они изначально сильнее всего в лидерских навыках, сосредоточенных вокруг грамотного планирования и организации как своей работы, так и работы других людей<sup>16</sup>. *Организованные* методичны, добросовестны, усердны, на них всегда можно положиться. Для каждого аспекта жизни они разрабатывают план и процедуру с учетом непредвиденных обстоятельств и неудач. Их практически невозможно застать врасплох, а потому планы, как правило, реализуются без сучка и задоринки. **Планирование, организация рабочего процесса и выбор приоритета** — лидерские навыки, показанные *организованным* в первую очередь.

В дополнение к постановке точных целей и планированию *организованные* также сильны в аналитике, что позволяет им предварительно оценить ситуацию и избежать многих ошибок в работе<sup>17</sup>. В основном они склонны к линейному мышлению и системному подходу в принятии решений. **Обдумывание и принятие правильных решений** — навыки, развитие которых доставит им подлинное удовлетворение.

Слабые стороны этого психотипа — жесткость, ригидность, потребность все и всех контролировать, перфекционизм и избегание риска. *Организованные* могут упустить открывающиеся перспективы, если они расходятся с их планами: мешает закоснелость и отсутствие гибкости там, где она необходима для принятия неоднозначных решений. Любые изменения в плане, малейшее отклонение от графика являются для этого психотипа серьезным стрессом, способным выбить из колеи. Если вы узнаете в описании себя, возможно, черты *организованных* получили у вас высший балл.

Лидеры с низкими баллами в этой категории значительно более пластичны и терпимы по отношению к неоднозначным ситуациям и толерантны к изменениям. **Инновации и делегирование ответственности** — их природные навыки, улучшить которые не составит большого труда. Они умеют мыслить абстрактно, обладают гибкостью, открыты переменам и не пасуют перед неожиданностями. Слишком низкая степень организованности может сопрягаться с несобранностью, нечеткостью, невниманием к деталям и рассеянностью.

## Чуткий

Те, кто набрал наибольшее количество баллов в этой категории, превыше всего ценят сотрудничество и командную работу. Лидеры этого типа обладают развитой интуицией и всегда готовы оказать помощь и поддержку. Проницательность и развитая эмпатия — их сильные стороны, а чуткость к нуждам и проблемам окружающих выделяют их среди остальных. В нашем исследовании именно *чуткие* продемонстрировали высочайший уровень внимания и уважения к сотрудникам, желание выражать благодарность за их работу, отстаивание их интересов, умение слушать и вникать в суть вопросов и предложений, способность помогать, объяснять и направлять<sup>18</sup>. К таким руководителям тянутся, их уважают за способность **проявлять участие и активно слушать** — два могущественных навыка из потенциала настоящего лидера.

Умение работать в команде, дар вдохновлять и мотивировать сотрудников характерны для индивидуумов, набравших высокие баллы в категории *чуткий*<sup>19</sup>. Мы видим в них естественную предрасположенность к таким лидерским навыкам, как **создание командного духа, поддержка, наставничество и обучение**.

Однако лидеры, у которых слишком много баллов в этом пункте, рискуют оказаться «чересчур хорошими», поскольку порой излишне стремятся угодить другим людям. Способность к соперничеству и желание нравиться окружающие могут использовать отнюдь не в ваших интересах. Доброту часто принимают за слабых характерность и неумение отстаивать свои интересы. Чрезмерное желание избегать конфликтов и конфронтации может негативно сказываться на работе.

Тем, кто набрал наименьшее количество баллов в категории *чуткий*, стоит присмотреться к навыку **сотрудничества**. Чрезмерная невнимательность, жесткость и низкая толерантность — помеха любой совместной деятельности, к тому же вас могут воспринимать как человека равнодушного и черствого.

## Общительный

Умение налаживать контакты во всех сферах жизни, харизма и энтузиазм отличают лидеров, набравших высокие баллы в этой категории. Они обаятельны, динамичны, разговорчивы, заряжают пространство вокруг себя жизнерадостием, легко ведут за собой

людей, которые, в свою очередь, охотно следуют за ними. Харизматичность, общительность, умение ясно доносить свои идеи и влиять на окружающих — естественно присущие им качества, которые станут подспорьем в совершенствовании соответствующих навыков. Такие лидеры, как никто другой, способны заразить окружающих своими идеями и энтузиазмом и увлечь их любой деятельностью.

*Общительные* быстро и естественно выстраивают отношения в любом коллективе, они хороши в разговоре и прекрасно умеют слушать собеседника. В нашем исследовании лидеры, которые попали в эту категорию, проявляли открытый, честный, искренне дружелюбный стиль в контактах со всеми<sup>20</sup>. Навык **построения стратегии отношений** — их безусловный дар от природы, и при совершенствовании он быстро достигнет высочайшего уровня.

Обратная сторона таких качеств проявляется, если баллы, набранные в этой категории, максимальны. Чрезмерная многоречивость, нежелание слушать окружающих порой выливаются в эгоцентризм, беззастенчивость и пренебрежительность.

Набравшие мало баллов в категории *общительный*, как правило, сдержанны по своей природе и благодаря этому склонны наблюдать и слушать. Следовательно, лидерские навыки, которые им лучше всего совершенствовать, — **активное слушание и искусство переговоров**.

Те из нас, у кого практически отсутствует талант к общению, кажутся отстраненными и замкнутыми, неловкими в социальных взаимодействиях, их бывает трудно вовлечь в разговор.

## Амбициозный

Амбициозные лидеры имеют волевой характер и добиваются поставленных перед собой целей. Они конкурентоспособны, ими движет состязательность, статус для них — главная мотивация к действию. Они решительны и смелы, уверены, энергичны и инициативны. Само собой разумеется, что эти качества складываются в естественную способность влиять на окружающих и успешно продвигать изменения. В нашем исследовании они продемонстрировали такие паттерны поведения, как честолюбие и стремление к карьерному росту, акцент на росте и развитии, инициирование новых проектов<sup>21</sup>. Навыки, которые им следует совершенствовать, очевидны: **внедрение своего видения и установление жестких сроков**.

Тех, кто набрал высокое количество баллов в категории *амбициозный*, не смутит недостатком информации по проекту, — им не изменяют драйв и уверенность. Неопределенность не парализует их волю, а значит, не мешает принимать решения. Исследование показало, что они смело идут на риск и способны работать в самых стрессовых условиях<sup>22</sup>. **Принятие правильного решения** — навык, прокачивая который они самым естественным образом достигнут прекрасных результатов.

Подводный камень чрезмерной амбициозности — агрессивность и властность. В некоторых случаях это ведет к безрассудным решениям, несущим серьезный риск для бизнеса.

Люди, набравшие здесь мало баллов, неохотно берут на себя ответственность, они расслаблены и неторопливы, что на предельно низком уровне этой категории оборачивается пассивностью и нерешительностью. Необходимость принимать решение часто парализует их, поскольку им всегда кажется, что информации еще недостаточно.

## Гибкий

Такие лидеры весьма упорны в преодолении возникающих трудностей, сохраняют оптимизм и уверенность перед лицом вызовов. Они довольно предсказуемы и хорошо управляют своими эмоциями. Любые решения принимают, опираясь на логику и ситуацию, а не на сиюминутное настроение. Спокойные, уравновешенные, не теряют самообладания

даже под прессингом. В ходе исследования они продемонстрировали наибольшую стойкость и стрессоустойчивость, способность работать под давлением, преодолевать противостояние, неопределенность и разочарования<sup>23</sup>. Мягкая, спокойная манера поведения, умение не поддаваться эмоциям в сложной ситуации — их несомненный плюс, поэтому **преодоление индивидуального сопротивления** — самый естественный для них навык. Такие люди даже в тяжелых условиях находят беспроблемный выход из сложных ситуаций, причем делают это быстро. **Искусство переговоров** — еще один их природный дар, который имеет смысл отточить как лидерский навык.

У набравших наивысший балл в этой категории теста могут возникать определенные трудности в общении: демонстрируемая ими невозмутимость может считываться окружающими как бесчувственность и нежелание идти на контакт. Чрезмерная уверенность лидера в своей правоте иногда приводит к тому, что он отвергает чужое мнение, особенно негативное, и игнорирует потребности сотрудников.

У тех, кто набрал самые низкие баллы в этой категории, напротив, эмоции бьют ключом, они нетерпеливы, капризны, их все может вывести из равновесия. Их реакции всегда чрезмерны, они часто напряжены, обеспокоены и нервничают по любому пустяковому поводу. Неудивительно, что их могут считать неуверенными в себе, непредсказуемыми и недоброжелательными.

## **КОГДА ДЕЛО КАСАЕТСЯ ПРАКТИКИ, ТИШЕ ЕДЕШЬ — ДАЛЬШЕ БУДЕШЬ**

Теперь, когда у вас есть некоторое представление о ваших личностных особенностях, вы готовы определить, какие лидерские навыки подойдут вам больше всего. Подобный анализ поможет составить персональный план тренировок, ведь важно, чтобы практикуемые навыки соответствовали нюансам личности, тогда их будет легче практиковать.

Как я уже упоминал, ваша способность практиковаться в том или ином навыке зависит от двух факторов: того, насколько вам приятно этим заниматься, а также от того, каких усилий потребуют тренировки. Ошибочно полагаться на одно только удовольствие: **мотивация** для занятий тоже значит очень много. При недостаточной мотивации практика у вас не пойдет, даже если она будет вам нравиться.

Я столкнулся с подобным, когда мне было около двадцати. Я люблю горные лыжи. Настолько, что зимой специально просыпался еще до рассвета даже в воскресенье, чтобы пораньше ехать на склон. Однако в колледже подняться рано утром в субботу, чтобы покататься на лыжах, было сложно, особенно если накануне случалось перебраться на вечеринке с друзьями. Похмелье держало меня в постели до позднего утра, и часто я вообще не добирался до склонов. Несмотря на всю мою любовь к лыжам, мне просто не хватало мотивации.

Получается, что мотивация отнюдь не постоянная величина, и предсказать ее появление или отсутствие невозможно. Почему? От чего это зависит: от вида деятельности, особенностей характера? И почему мотивация ослабевает со временем, а может и вовсе исчезнуть? Почему одни люди более мотивированы, чем другие? Исследователи из Барселонского университета решили ответить на эти вопросы, выяснив, насколько мотивация меняется в течение дня и на протяжении более длительных периодов.

Для того чтобы проследить эти изменения, набрали добровольцев (работающих взрослых людей), снабдили их карманными персональными компьютерами и попросили в течение трех недель ежедневно шесть раз в день участвовать в коротком опросе. Метод позволял более точно оценить мотивацию в конкретный момент, чем если бы участники на следующий день вспоминали свои ощущения. Выборка была репрезентативной: свою мотивацию отслеживали представители самых разных профессий: почтальоны, спортивные менеджеры, директора по кадрам, банковские служащие, бухгалтеры и фермеры. Шесть раз в день они отвечали на четыре вопроса: чем вы сейчас занимаетесь? Насколько это вас мотивирует? Хорошо ли у вас получается? Насколько это занятие приближает вас к достижению вашей личной цели?

Результат исследования показал, что мотивация неустойчива: несколько колеблется в течение дня и подвержена изменениям изо дня в день, *независимо от вида деятельности, которой занимается человек*<sup>24</sup>. Не столь важным оказалось наличие или отсутствие внутреннего вознаграждения, удовлетворения от этой деятельности: в какие-то моменты мотивация была высока, в какие-то она падала. Точно так же она росла и снижалась в другие дни — вне связи с тем, нравилось ли человеку то, что он делает, и хочет ли он этим заниматься. Возможно, вы чувствуете усталость, скуку, голодны, и эти состояния влияют на ежедневные колебания мотивации.

Как же в свете этого работать над построением новых привычек и что делать, чтобы не прерывать практику? Планировать все заранее. Учитывать, что в какие-то дни мотивация будет крайне низкой, а значит, даже если сил будет очень мало, нужно приберечь их на выполнение обязательных упражнений.

Оказывается, лучший способ продолжать практиковаться даже тогда, когда вы устали и мотивация отключилась, — свести усилия к *минимуму*. Психологи из Маастрихтского университета пришли к такому выводу, исследуя поведение студентов, играющих в компьютерную игру *Hurricane*. Ее цель — поймать квадратик, который мечется по экрану и каждые четверть секунды появляется в другом месте. Завидев квадратик, игрок должен быстро кликать мышкой, что требует внимания, концентрации и зрительно-моторной координации. В игре шесть уровней сложности, с каждым следующим уровнем квадратик уменьшается, и отследить его перемещения все труднее. Это не самая увлекательная игра, поэтому студентам платили двадцать пять центов за каждый пойманный квадрат. Истинную цель им не сообщили: экспериментаторов интересовало соотношение сложности игры и мотивации для прохождения каждого уровня. Потребуется ли более высокая мотивация для более сложной задачи?

Думаю, ответ очевиден: конечно, потребуется. Лишь 29% участников решили пройти самый сложный уровень, тогда как первый уровень прошли 99%, то есть почти все игроки<sup>25</sup>. Чем сложнее становилась задача, тем меньше студентов пытались заработать на пойманных квадратиках деньги, которые уже не казались такими легкими. Задача усложнялась и подразумевала рост мотивации. Когда задача оказывается слишком трудной, люди, как правило, предпочитают сдаться: так, большинство студентов даже не пытались пройти финальный уровень игры.

Вот поэтому мы постарались максимально облегчить упражнения, входящие в Формулу лидерской привычки. Всего одна простая тренировка, одно легкое упражнение в день — усилий нужно очень мало, а значит, вы сможете выполнить его даже тогда, когда падение мотивации будет бить рекорды. То есть Формула помогает вам не бросать практику даже в плохие дни, когда у вас стресс, нет настроения, вы чувствуете усталость или голод либо совершенно демотивированы.

## **ВСЕГО ПЯТЬ МИНУТ В ДЕНЬ**

Помните Тристана Пэнга, вундеркинда, который никак не мог остановиться, с утра до вечера изучая математику и физику? Он получал такое удовольствие, штудировав все учебники, что продвигался семимильными шагами и, разумеется, намного превзошел в знаниях своих сверстников. Они еще ходят в школу, а Тристан уже студент Оклендского колледжа. Помимо страсти к точным наукам, есть еще кое-что, кардинально отличающее его от ровесников: когда речь идет о математике и физике, Тристан не знает, что такое прокрастинация.

Возможно, вам на собственном опыте известно, как прокрастинация сказывается на скорости обучения. По статистике, ей подвержены от 70 до 95% студентов<sup>26</sup>. Затягивание чревато многими негативными последствиями: лихорадочной зубрежкой в ночь перед экзаменом, сдачей рефератов и курсовых с опозданием, страхами и нервными срывами. Так почему мы продолжаем откладывать?

В Университете Альберты заинтересовались этим феноменом и решили выяснить, почему студенты впадают в прокрастинацию, сознательно оттягивая выполнение домашних заданий,

подготовку к экзаменам и написание учебных работ. Опросив 261 человека, исследователи пришли к выводу: главным фактором, определяющим склонность к прокрастинации, оказалось неверие в свою способность справиться с учебой. Опрошенные, которые не верили в себя, откладывали выполнение заданий до последнего, в отличие от не сомневающих в своих способностях студентов, которые сталкивались с прокрастинацией гораздо реже<sup>27</sup>. Неуверенность в собственных силах — прямой путь к тому, чтобы постоянно откладывать пугающее дело. Неудивительно, что пропадает желание учиться, если ждешь, что у тебя ничего не получится.

Всем нам в какой-то степени приходилось медлить и откладывать насущные дела. Это касается не только учебы и освоения новых навыков — часто простая уборка дома кажется неподъемной ношей. Подозреваю, что я не единственный, кто постоянно оттягивает момент протирания пыли на книжных полках, избегает стирки, ленится загрузить посудомоечную машину, старается обойти пылесос... И ведь мы совершенно не сомневаемся, что сможем со всем справиться. Прокрастинация здесь растет из другого — из убеждения, что это отнимет слишком много времени. Обескураженные перспективой всю субботу убить на домашние дела, мы обещаем себе: «Завтра — обязательно!». А завтра снова придумываем другие, более интересные занятия. Беспорядок с каждым днем растет как снежный ком. Чтобы ликвидировать его, требуется все больше времени, что, в свою очередь, подталкивает нас и дальше откладывать уборку.

В один прекрасный день все же придется разорвать порочный круг, в который мы сами себя поместили. Как набраться решимости, когда вокруг уже авгиевы конюшни? И тут то, что мы узнали о природе прокрастинации, поможет нам с ней покончить. Изменение должно произойти в мышлении. Необходимо сказать себе: уборка поддается контролю, я с ней справлюсь, и справлюсь быстро. Чтобы убедить собственный мозг, используем небольшой трюк: представим задачу как менее значительную, занимающую меньше времени. Посмотрим на нее под другим углом.

Психологи братья Чип и Дэн Хиз в книге «Переключайтесь»<sup>[7]</sup> рассказывают о Марле Силли и ее концепции флайледи — системе пятиминутной работы по дому. Стратегия «пятиминуток Марлы» проста, как все гениальное: вы заводите таймер на пять минут и принимаетесь за уборку. Как только раздастся сигнал, вы останавливаетесь. Элементарно, не так ли? За пять минут, как оказалось, можно успеть довольно много сделать, и это время всегда можно найти, даже если дом запущен и вы не можете заставить себя за него взяться. Цикл прокрастинации прерывается. Те, кто попробовал этот метод и начал действовать, часто уже не останавливался по звонку, увидев, как много удалось изменить вокруг себя за этот короткий период. Они переставали откладывать, и довольно скоро их дом начинал сиять чистотой<sup>28</sup>.

В эксперименте с Hurricane две трети игроков отсеялись, даже не попытавшись пройти финальный уровень. Студенты откладывают выполнение заданий, когда они не уверены в собственных силах. Оба примера показывают, как наше сознание программирует нас на неудачу, то есть мотивация — продукт сознания, подконтрольный нам. Стоит поверить в свои возможности, и мотивация поведет вас к достижению цели. Понимание этого механизма поможет не прерывать практику и превратить желаемые лидерские навыки в устойчивую привычку. Вы избежите ловушки прокрастинации, просто поверив (речь не о самообмане!) в то, что у вас получится выполнять упражнения каждый день, вне зависимости от обстоятельств. И у вас получится.

Когда мы создавали упражнения для Формулы лидерской привычки, нас вдохновляла концепция Марлы. Мы намеренно ограничивали практику пятью минутами (а то и меньше), чтобы работающие и даже чрезмерно занятые люди были уверены: они на самом деле смогут найти на это время.

## ПРОСТОТА — ЗАЛОГ УСПЕХА

Преобразование навыка в привычку требует времени и постоянной тренировки, однако это вовсе не означает, что процесс должен быть сложным. Как раз наоборот, ведь чем проще

процесс — тем больше вероятность продолжения регулярной практики; собственно, для этого и разработана Формула лидерской привычки.

Подумаем снова о Тристане Пэнге, вундеркинде, превратившем учебу в увлекательную игру. Занимаясь тем, что приносит ему наивысшее наслаждение, — изучением, — он освоил курс математики и физики, рассчитанный на тринадцать школьных лет, едва ему исполнилось одиннадцать. Конечно, порой, особенно поначалу, бывало нелегко, но мальчик занимался тем, что ему безумно нравилось, входил в состояние потока, ловил вдохновение, когда даже трудности на пути оборачиваются замечательнейшим поиском, который дарит массу открытий и впечатлений. Тристану повезло найти свой путь еще в детстве, его главная черта — любопытство, а познание — самое интересное, что существует на свете. Каждый из нас может найти правильную дорогу, поняв, что соответствует нашему складу личности. Опираясь на индивидуальные особенности характера, мы определяем действия и поведенческие модели, которые доставляют нам удовольствие, как и все то, что для нас естественно. Навыки из лидерского арсенала, которые вы хотите развивать, надо отбирать по такому же принципу.

Вторая слагающая успеха на пути к лидерству — правильно подобранная мотивация. Когда нет желания что-то делать, не сработает даже удовольствие, которое приносит занятие. Многочисленные исследования, включая упомянутые выше, показали: мотивация — вещь весьма нестабильная и может появляться и пропадать независимо от того, что вы делаете. К тому же она очевидно коррелирует со сложностью стоящей задачи, то есть прямо пропорциональна ей: более сложная задача требует более сильной мотивации. Если же предстоящее дело кажется сверхсложным, шансы, что мы сдадимся, даже не попытавшись, весьма значительны. Поэтому, чтобы не допускать падения мотивации ниже критического уровня, мы максимально облегчили упражнения Формулы. Все они просты и сосредоточены на каком-либо одном конкретном, внятном и сжатом поведенческом паттерне.

Упражнения не только простые, но и короткие. Как бы вы ни были заняты в течение дня, как бы ни уставали на работе, пять свободных минут всегда можно отыскать. Практикуясь ежедневно, вы незаметно для себя очень скоро превратите желаемый навык в автоматическое действие. И — здравствуй, новая привычка!

## Глава 4

### ОТ ПЯТИМИНУТНОГО УПРАЖНЕНИЯ — К ПОЛНОЦЕННОМУ НАВЫКУ

Когда моя соседка Сабрина взяла из приюта годовалого золотистого ретривера Макса, она представления не имела, во что ввязывается. Макс был первой собакой, которую Сабрина завела, переехав от родителей, и она моментально стала его всячески баловать. У него появилась масса имущества: сокровища вроде резиновой косточки, игрушечной курицы с пищалкой, куска каната, плюшевого бобра, кролика, теннисных мячиков и куча других великолепных вещей. Макс был счастлив, но квартира вскоре была перевернута вверх дном. Сабрина уходила на работу, а Макс развлекал себя, как мог; игрушки валялись по всему дому.

Сабрине порядком надоело постоянно собирать собачьи игрушки, и она решила научить самого Макса приводить все в порядок. Задача не казалась слишком сложной: собаки — умные животные, а ее любимец — самый умный из всех, поэтому она с энтузиазмом принялась за дрессировку. Когда она первый раз попросила Макса прибрать, ответом ей был недоумевающий взгляд: Макс никогда не слышал команды «убери». На второй раз пес попробовал в ответ лаять — и это тоже оказалось не той реакцией, на которую рассчитывала хозяйка. Макс был бы счастлив сделать что нужно и порадовать хозяйку, но никак не мог сообразить, чего она от него хочет.

Сабрина не сдавалась. Она увидела, что команда оказалась для щенка не только непривычной, но и слишком сложной. Чтобы убрать игрушки, ему нужно было последовательно выполнить целую серию действий: найти на полу конкретную игрушку (а вовсе не туфли хозяйки), подойти, поднять ее, отнести к корзине, где хранятся его вещи, и бросить внутрь. Затем полностью повторить эти действия с каждой из разбросанных игрушек, пока наконец все они не окажутся на месте — в корзине. Сабрина поняла, что

команда «убрать» значительно сложнее, чем «сидеть», «ко мне» или «голос», и требует более длительного освоения. Покопавшись в интернете, она нашла обучающее видео дрессировщицы Памелы Джонсон<sup>1</sup>, которая объясняла, как научить собаку выполнять комплексные команды.

Тренировочный режим Макса состоял из пяти упражнений, которым Сабрина учила его по очереди. Первое простое упражнение для Макса называлось «*возьми и брось*»: хозяйка протягивала псу игрушку, он брал ее зубами, затем бросал на пол или отдавал ей обратно в руку. За правильно выполненную команду пес получал какое-нибудь лакомство. Спустя несколько повторений Макс уже с легкостью выполнял нехитрый трюк. И они приступили ко второму упражнению.

Оно называлось «*возьми и брось в корзину*»: Максу нужно было не просто уронить на пол игрушку, которую он держал в зубах, а поместить в определенное место — в пластиковую корзину, где хранились все его сокровища. Сабрина поставила в углу комнаты корзину, подвела Макса, дала игрушку и велела бросить ее туда. Так как Макс уже знал команду «брось», ему не составило труда отправить игрушку куда требовалось, а не рядом. А чтобы стимулировать усвоение процесса, на дно корзины девушка помещала вкусную награду. Пес быстро понял: за то, что он кладет сюда игрушку, он получает лакомство. Немного тренировок — и пришла пора переходить к следующему этапу.

Третьим упражнением из серии «убери за собой» стала задача донести игрушку до корзины через всю комнату самостоятельно, без помощи хозяйки. Сабрина отходила в противоположный конец комнаты, протягивала псу игрушку, затем шла — пес с игрушкой в зубах следом за хозяйкой — к корзине и там давала команду «брось». Макс прекрасно помнил про награду на дне, поэтому радостно вилял хвостом и бросал игрушку внутрь корзины.

В четвертом упражнении он учился самостоятельно подбирать игрушки с пола, относить и класть на место. Сабрина раскладывала по комнате его имущество, вставала рядом с каждой игрушкой, просила Макса взять ее, отнести и бросить в корзину. Пес знал, что его ждет угощение, с готовностью тащил игрушку к нужному месту, как в прошлом упражнении, и кидал в корзину. Он быстро сообразил, что нужно собрать все игрушки.

В пятом и последнем упражнении Максу предстояло выучить команду «убери за собой» — тот самый сигнал, который звучал как призыв к новому поведению. Скоро Макс выработал привычку по первому слову хозяйки хватать любую игрушку и стремглав нести ее к корзине. Как только связка «сигнал — действие» была закреплена в его памяти, обучение завершилось. С тех пор ретривер, услышав команду хозяйки, сразу же убирает за собой игрушки.

## **ПОСТРОЕНИЕ ЦЕПОЧКИ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ МИКРОМОДЕЛЕЙ**

С помощью серии простых упражнений Сабрина обучила щенка сложному, комплексному поведению. Но если бы она захотела сразу натаскать Макса убирать за собой, то вряд ли бы добилась успеха. Техника, которую она применила, называется «чейнинг» — *построение цепи* — и является ключевым элементом Формулы лидерской привычки. Эта эффективная методика популярна и в прикладном поведенческом анализе, который занимается научением животных, детей и взрослых различным комплексным навыкам. Принцип прост: сложный навык или желаемую поведенческую модель разбивают на несколько составляющих, тренируют каждую по очереди, а затем объединяют наработанные микромоделей воедино и получают желаемый сложный навык<sup>2</sup>.

Большинство наших навыков — осознаете вы это или нет — результат грамотного построения цепочек микродействий. Игра на пианино — яркий пример подобной цепочки. Вспомните, как вы осваиваете новую композицию: для начала разбиваете пьесу на фрагменты, затем заучиваете каждую часть отдельно, разбирая игру для правой, а затем для левой руки. Как только партии для каждой руки выучены, вы играете первую часть обеими руками. И повторяете процесс с каждым фрагментом, пока не отработаете все произведение.

Похожую технику применяют и при обучении игре в большой теннис. Вы не осваиваете все сразу: это было бы слишком сложно. Сначала отрабатывают удар справа, потом слева, подачу... Потом все навыки собираются вместе в игре. Когда движения становятся автоматическими, они объединяются в непрерывную последовательность.

Этот же принцип используют, собирая мебель из IKEA и кубики LEGO. Мы следуем пошаговым инструкциям, которые разбивают процесс сборки на простые последовательные микродействия.

Почему это эффективно? Вспомните, мы рассматривали эксперимент с компьютерной симуляцией трансатлантического перехода и убедились, что простое поведение значительно быстрее превращается в привычку, чем сложное. Гораздо легче освоить каждое необходимое микродействие порознь, а затем связать их вместе. Многие из нас давно пришли к этому интуитивно и используют принцип цепочки для поэтапного овладения сложными навыками. Поэтому и удивляет, что до сих пор большинство программ по развитию лидерства не применяют этот метод, как будто рассчитывают, что все в одночасье, разом приобретут сложные лидерские навыки. Хотя задачу легко упростить.

В главе 2 я рассказал о том, как мы с командой провели исследование, по итогам которого определили микродействия и составили список из двадцати двух наиболее распространенных лидерских навыков. На примере одного из них — **делегировании ответственности** — напомним, чему вам придется научиться: 1) подбирать человека, обладающего должной квалификацией и способного выполнить задачу; 2) учитывать интересы исполнителя; 3) четко ставить задачу и предоставлять исполнителю самостоятельно определять, как он будет ее решать. Для того чтобы освоить делегирование, вы должны научиться всему вышеперечисленному в совершенстве; иначе говоря, это должно войти у вас в привычку. Конечно, можно попробовать тренировать все эти микронавыки одновременно, но, как мы уже выяснили, такой подход неэффективен. Вспомните попытку Сабрины сразу натаскать собаку на выполнение сложной команды «убери за собой». Или свою попытку разучить сонату Бетховена сразу от начала и до конца: долго, трудно, непродуктивно.

Зачем лишать себя разумного преимущества? Создание цепи микродействий — основа Формулы, и пятиминутный метод работает безупречно. Для каждой микро модели отрабатываемого поведения есть соответствующее упражнение, достаточно лишь практиковать его столько, сколько потребуется в вашем случае для создания необходимой привычки. И продвигаться по цепочке от одной микрозадачи к следующей, пока целевой навык окончательно не закрепится. Таким образом вы формируете сложный навык вроде делегирования: короткие и простые упражнения позволяют вам сосредоточиться на каждом из составляющих его микродействий, а не пытаться одолеть в один присест головоломную комбинацию целиком.

Однако у цепочки есть и недостаток — линейность: каждое микродействие осваивается и встраивается в ваше поведение поочередно, и, прежде чем перейти к следующему навыку, нужно проработать все микродействия. Сколько же времени займет отработка всех фрагментов лишь одного из необходимых для лидера навыков? Особенно учитывая, что поведенческих микромоделей, из которых состоят двадцать два навыка, — семьдесят девять, и на доведение каждой до автоматизма в среднем требуется шестьдесят шесть дней. При самых скромных подсчетах процесс займет примерно четырнадцать лет жизни. У кого хватит времени и желания ввязываться в столь длительное предприятие? Да будь вы самым мотивированным и терпеливым человеком, вы вряд ли подпишетесь на подобное. Возможно ли как-то ускорить или сократить обучение?

К счастью, способ есть. Более короткий путь к нашей цели рассматривает журналист, писатель, лауреат Пулитцеровской премии Чарлз Дахигг в бестселлере «Власть привычки»[8]. Это происходит, когда одна сильная привычка запускает цепную реакцию изменения поведения и трансформирует в результате множество самых разных аспектов вашей жизни. Дахигг назвал ее *краеугольным камнем*, или *ключевой привычкой*3.

## СОЗДАНИЕ КЛЮЧЕВОЙ ПРИВЫЧКИ

При первой нашей встрече Джон, весьма успешный менеджер, несколько лет занимавший разные руководящие должности, был убежден, что готов к серьезному карьерному росту. Как и медсестра Лора, о которой мы говорили в начале книги, он не первый год ожидал повышения и искренне не понимал, почему этого не происходит. Джон не сомневался, что он лучшая кандидатура на должность топ-менеджера: он проработал в компании много лет и знал ее вдоль и поперек. Однако, как и Лора, Джон упорно не замечал, как на самом деле относятся к нему сотрудники, и для начала пришлось открыть ему неприятную правду.

Коллеги считали его высокомерным и авторитарным. Работая под его руководством, сослуживцы быстро усвоили, что сообщать Джону о своих соображениях или обеспокоенности по поводу проекта бессмысленно: он отмахивается от чужого мнения. Казалось, его совершенно не заботит, разделяют ли его планы и станут ли его поддерживать. Так он вел себя и в личных разговорах, и на рабочих встречах, и с домочадцами. Он главный, а значит, все должны делать, как он сказал.

Из-за подобного отношения к окружающим Джона сторонились и свои, и чужие. Коллеги, друзья, члены семьи выполняли его просьбы и распоряжения, но, поскольку они совершенно не чувствовали личной заинтересованности, ни о какой вовлеченности в процесс речи не шло. Людям не нравилось то, что они делали, они испытывали скрытый протест, что в итоге, конечно же, отражалось на работе.

Нечуткость и авторитарность Джона лишали его ряда важных лидерских качеств. Он не мог влиять на сотрудников, преодолевать сопротивление, вести переговоры, советовать и наставлять. Ошибки в общении и неумение договариваться и были причинами его неэффективности в роли лидера. Именно поэтому руководство компании не спешило расширять его полномочия.

Когда я объяснил Джону концепцию предстоящей работы и рассказал о пятиминутных упражнениях, которые предстоит делать каждый день, он, как и Лора в свое время, был настроен скептически, но решил попробовать. Поразмыслив, мы определили первое упражнение: он должен ежедневно спрашивать людей о том, что их волнует. *После того, как собеседник выразит свои опасения или недовольство, уточнить: «Что именно вас смущает, в чем корень беспокойства?»*.

Поначалу ему было очень некомфортно задавать подобные вопросы. Привычка игнорировать или отметать чужое мнение въелась настолько глубоко, что Джону каждый раз приходилось преодолевать себя. Тем не менее он справился, выполнял короткое упражнение раз в день — ведь несложно задать один нехитрый вопрос, даже если поначалу испытываешь некоторую неловкость. Неудивительно, что через пару месяцев и он сам, и окружающие стали замечать перемены: Джон стал прислушиваться к людям и серьезно относиться к тому, что их заботит. Чем дальше он продвигался в своей практике, тем большей открытостью и дружелюбием отвечали люди, тем больше возрастала их готовность участвовать во всем, что он предлагал. Теперь вместо того, чтобы буксовать и спорить, ему стремились помочь, его уважали, он стал пользоваться влиянием. Вскоре он уже не ждал, когда люди заговорят о своих проблемах, а сам инициировал разговор. Новая привычка была сформирована.

И первая привычка потянула за собой цепь сопутствующих изменений. Такой незначительный, казалось бы, акт равнодушия к чувствам других людей повлек за собой развитие ряда других навыков, которые Джон еще не практиковал! На следующий год он получил долгожданное повышение. Вскоре после назначения ему потребовалось разобраться с человеком, который заменил его на предыдущей должности. Тот явно не справлялся со своими обязанностями, и нужно было решить, как с ним поступить. Еще недавно Джон устроил бы разнос. Однако сейчас новая привычка возобладала. Авторитарный подход отступил. Джон спокойно и мягко перечислил промахи, которые допустил подчиненный, а затем спросил, что тот сам думает об этом и как им вместе исправить ситуацию.

Тот рассказал, с чем столкнулся на новом месте, в чем видит свои ошибки и их причину, поделился мыслями, как избежать подобного в будущем. И что лучше всего, у него были

идеи, как можно повысить эффективность работы. Навык слушать и слышать людей, ставший привычным, не просто поднял авторитет и увеличил влияние Джона, — теперь он мог консультировать, советовать, направлять. Ему стал доступен навык **наставничества**, который он специально не практиковал.

Навык **проявления заботы к окружающим** был ключевым в более длинной цепочке умений — той самой **ключевой привычкой**. Она повлекла за собой массу качественных изменений в поведении Джона, а следовательно, и в его жизни. Менее чем за год он развил в себе навыки управления мнением окружающих и преодоления сопротивления путем переговоров, а также навык консультирования и наставничества. Это сказалось не только на работе — улучшились дружеские и семейные отношения. И всё — благодаря нехитрому пятиминутному упражнению, сформировавшему ключевую привычку.

## **ОТ ПЯТИМИНУТНОГО УПРАЖНЕНИЯ — К ПОЛНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПОВЕДЕНИЯ**

Формула лидерской привычки разработана, чтобы помочь превратить в привычку любой из выбранных навыков. Однако эффективнее всего в первую очередь использовать ее для создания ключевой, основополагающей привычки. Если вы разовьете ее, становление и совершенствование лидерских качеств пройдет гораздо быстрее. Давайте разберемся, какие же из привычек могут быть ключевыми и запустят процесс глобальной трансформации в вашем конкретном случае.

Психологи нашли объяснение принципам, по которым работает ключевая привычка. Вспомните, что мы знаем о прокрастинации, в чем ее причины. Это настоящая эпидемия среди учащихся, которые не выполняют заданное на дом, затягивают подготовку к экзаменам и испытывают в результате постоянный стресс. Отсутствие правильной мотивации — бич современного общества, что подтверждает пример студентов, игравших в Hurricane, которые сдавались заранее и отказывались проходить последний уровень игры. Неуверенность в собственных силах, страх неудачи — все это в психологии называют **низкой самоэффективностью**. Наша вера в результативность собственных действий и ожидание успеха от их реализации, увы, весьма невелики. А когда убежденность почти на нуле, туда же стремится и мотивация. Мы инстинктивно стараемся избежать деятельности, в которой, как кажется, не преуспеем: либо откладываем неизбежный по внутренним ощущениям провал, либо сдаемся в самом начале<sup>4</sup>. Отсюда вывод: чтобы мотивация возросла, необходимо убедить себя, что можешь справиться с предстоящей задачей, поверить, что она по плечу. Иначе говоря, увеличить свою самоэффективность.

Пятиминутки флайледи Марлы Силли помогли множеству людей перестать медлить и привести свой дом в порядок. Ну что такое, в сущности, пять минут? Любой найдет их в течение дня. Априори мы уверены, что столько времени сможем уделить уборке. Вскоре мы обнаруживаем, сколь явных изменений удалось добиться за такой краткий период. Убирая дом по пять минут в день, люди видели, как меняется пространство вокруг, и в них росла уверенность в собственных силах и возможностях<sup>5</sup>.

По такому же принципу происходили изменения в поведении Джона. Понемногу, почти незаметно для себя самого, он научился участию и бережному отношению к окружающим. Задавая вопрос, который поначалу казался глупым, он постепенно начал смотреть на него под другим углом, научился не только выслушивать людей, но и вникать в их проблемы. Пятиминутное упражнение приносило каждый день маленькую победу, и это мотивировало продолжать практику и придавало уверенности. Фактически упражнение переросло в построение самоэффективности. Уверенность в своей способности влиять на людей открыла Джону дорогу к изменению других моделей поведения, запустила процесс качественных изменений.

Справедливости ради добавлю, что сами по себе такие чудеса все-таки не происходят. Для того чтобы привычка из рядовой стала главенствующей, должны быть выполнены несколько условий.

## **ВАЖНО, ГДЕ ВЫ ПРАКТИКУЕТЕСЬ**

Ученые Стерлингского университета (Шотландия) провели, пожалуй, один из самых известных экспериментов в современной когнитивной психологии. В 1975 году они обратились к дайверам, тренирующимся в портовом городе Обан, с просьбой помочь проверить одну гипотезу. Дайверов разделили на две группы и на глубине около трех метров дали им прослушать магнитофонную запись ряда слов, которые надо было запомнить. Первая группа прослушивала запись под водой, затем поднималась на поверхность и уже на берегу повторяла все, что удавалось вспомнить. Вторая группа, прослушав запись, должна была проплыть небольшую дистанцию, затем опуститься еще на шесть метров и, вернувшись на исходную позицию, произнести запомнившиеся слова под водой. Сценарии различались средой воспроизведения запомнившегося: суша для первой группы и глубины моря для второй.

Результат удивил всех. Вторая группа, запоминая и воспроизводя слова в одних и тех же условиях — под водой, отвечала значительно лучше. Фактор среды, то есть контекст воспроизведения запоминаемых слов, оказался решающим. Дайверы, которые воспроизводили прослушанное под водой, запомнили намного больше слов, чем те, кто, прослушав записи под водой, затем поднимался и отвечал уже на берегу.

Главное объяснение подобного контекстного эффекта может быть связано с автоматизмом — тем же принципом, который отвечает за формирование привычки. Вы знаете, что мозг автоматически перерабатывает всю информацию, без нашего осознанного участия. Некоторая часть этой информации хранится вместе с нашими воспоминаниями. Например, прямо сейчас мозг автоматически анализирует и обрабатывает сведения о месте и обстоятельствах, в которых вы читаете эту книгу. Нет необходимости уделять внимание этому процессу, все происходит автономно, и завтра вы сможете вспомнить ситуацию, в которой читали эту главу.

Мозг уже записал информацию, которая стала частью памяти, связанной с содержанием главы, — сигналы, которые вы получали от того, что происходило вокруг вас: темно или светло, холодно или тепло, шумно или тихо. Были вы одни или кто-то был рядом? Какие звуки сопровождали чтение, какие цвета вас окружали?.. Весь пласт информации хранится в ячейке воспоминаний об этом моменте, и, когда вы окажетесь в схожей обстановке, мозг отреагирует на сигналы из области бессознательного, и вспомнить необходимое будет гораздо легче.

Именно поэтому дайверы из второй группы легко вспомнили слова, находясь под водой — в той же среде, что и в момент, когда они их услышали. Первая же группа, выйдя на сушу, лишилась почти всех «ключей-воспоминаний» и не смогла повторить большую часть слов из-за того, что обстановка кардинально сменилась. Этот феномен называется в психологии *эффектом контекста*, именно он виной тому, что мы испытываем трудности, когда вспоминаем выученное на уроке, покинув стены класса. Эффект контекста — расплата за преимущество, которое дают нам ключевые, основополагающие привычки: он может ограничить их срабатывание ситуацией, в которой они обычно должны осуществляться.

Ограничение, к счастью, удастся если не полностью обойти, то существенно расширить; для этого необходимо распространить зону контекста: практиковать выбранную модель поведения в самых разных ситуациях, в любом окружении и обстановке. Например, Джон не смог бы создать запускающую цепь трансформаций привычку, если бы практиковал ее только на рабочих совещаниях, избегая задавать вопрос-упражнение в личных беседах с коллегами. Или практиковался бы только на работе, не включая друзей и семью в этот круг.

Эффект контекста — естественный принцип сохранения мозгом информации, и преодолеть его довольно просто, увеличивая ареал пятиминутной практики. Рекомендую выполнять упражнения везде и при любых обстоятельствах: дома и на работе, в поезде и самолете, со знакомыми и незнакомыми, на встрече одноклассников, за обедом с коллегами — подходят любое место и окружение. Меняя обстановку и собеседников, вы расширяете контекст, привычка укрепляется и глубже врастает в подсознание, пока однажды не станет главенствующей.

## ОДНА ХОРОШАЯ ПРИВЫЧКА ВЛЕЧЕТ ЗА СОБОЙ ДРУГУЮ

Безопасность вождения никогда не была приоритетом для доставщиков пиццы. До введения звукового сигнала, напоминающего о необходимости пристегнуть ремень, они вообще не пристегивались. Это и понятно, ведь их основная задача — быстрее доставить заказ голодным клиентам: домчал — выскочил — вручил пиццу — забрал деньги — помчал дальше. Некогда раздумывать о своей безопасности, если рассчитываешь на чаевые и пицца стынет. Репутация у таких автомобилистов была соответствующей, они нередко попадали в аварии, что не только угрожало им самим, но и оборачивалось для компаний медицинскими расходами и судебными издержками.

Бихевиористы Политехнического университета Виргинии попробовали исправить ситуацию и помочь горе-водителям. После небольшой беседы о пользе ремней безопасности ученые разместили в двух пиццериях знаки-напоминания о необходимости пристегиваться. Они должны были служить визуальными сигналами, запускающими нужные поведенческие паттерны для формирования привычки. Также на парковках рядом с пиццериями установили видеокамеры с четким обзором, чтобы выяснить, меняется ли поведение водителей.

Результаты наблюдения превзошли все ожидания: вчерашние беспечные ездоки, отправляясь в путь, не только начали чаще пристегиваться, но некоторые даже стали чаще включать поворотники<sup>7</sup>. О поворотниках никто им не напоминал, однако привычка пристегиваться привела к развитию другой привычки, относящейся к безопасности вождения. Как это произошло?

Ответ кроется в механизме взаимосвязи двух поведенческих моделей. Условно разделим манеру вождения на две противоположные: опасную и безопасную. Ремни безопасности, как и вовремя включаемый сигнал поворота, относятся ко второй. Пусть специфика действий и различается, но суть их сходна, следовательно, когда вы практикуете одно действие из категории, оно неминуемо влияет на ваше поведение и влечет за собой появление родственных привычек. Заметьте, кстати: водители не бросили курить, не стали приверженцами здорового питания или, например, постоянными посетителями спортзала. А ведь это тоже забота о собственной жизни и здоровье. Однако по смыслу эти привычки относятся к разным концептуальным группам, и, даже всегда пристегиваясь в машине, вы, к сожалению, вряд ли распространите свой навык на вдумчивый выбор еды или оздоровительный спорт. Это важный аспект ключевой привычки: она касается только одной группы поведенческих моделей и не распространяется на все сферы жизни.

За несколько десятилетий до «перевоспитания» разносчиков пиццы психологи из Стэнфордского университета обнаружили, какой процесс включает взаимосвязь между привычками. Исследователи под видом волонтеров прошли по домам в пригороде Стэнфорда, убеждая владельцев разместить у себя на лужайке гигантский и довольно уродливый билборд с призывом: «Соблюдайте правила дорожного движения!». Просьба заведомо нелепая: щит был так велик, что загораживал дом, поэтому неудивительно, что многие отказывались.

Многие, но не все. Некоторые домовладельцы согласились и предложили свои газоны для установки билборда. Полагаете, их отличала какая-то иная, более глубокая степень гражданской ответственности по сравнению с соседями? Все намного прозаичнее. Двумя неделями раньше этих людей посетила другая команда «волонтеров» из той же исследовательской группы и убедила поставить на лужайке небольшой аккуратный плакат, высотой всего восемь сантиметров, с тем же призывом. Хозяева легко согласились, не помышляя, как это повлияет на их будущее решение — позволить водрузить громоздкий билборд на лужайке перед своим домом<sup>8</sup>.

Причина их возросшей даже в ущерб собственному комфорту гражданской ответственности — в изменении самооценки. Выразив готовность к одному маленькому акту на пользу общественного блага, люди стали иначе воспринимать себя. С этого момента они почувствовали себя пропагандистами безопасности вождения, и теперь для них было естественно идти дальше по пути, который совпадал со сложившейся у них самооценкой.

Схожий принцип развития мы наблюдаем и в истории с развозчиками пиццы. Как только они выработали привычку пристегиваться, они стали ассоциировать себя с группой людей, для которых безопасность на дороге приоритетна. Изменилось мировоззрение — изменились и поведенческие модели.

Не стоит недооценивать могущество привычки, какой бы ничтожной она ни казалась на первый взгляд. Начав практиковать одно из упражнений-пятиминуток Формулы, не удивляйтесь, что ключевая привычка, над созданием которой вы работаете, запускает по цепочке сопутствующие поведенческие модели. То, что начиналось для Джона как простое упражнение на проявление участия и внимания к окружающим, в итоге повлияло на все его лидерские качества. Разговаривая, а не только отдавая приказы, он открыл в себе способность преодолевать сопротивление людей, увлекать своими идеями, вести переговоры, консультировать, обучать и направлять сотрудников. Все это — результат одной цепочки, основу которой заложила ключевая привычка — проявлять участие и искренне интересоваться тем, что тревожит окружающих.

Изменилось и его самовосприятие. Он почувствовал, что действительно завоевал авторитет, к чему всегда стремился. И это тоже послужило толчком для запуска цепной реакции, благодаря которой стали развиваться другие лидерские навыки. Практикуемое день за днем внимание к людям помогло проявиться новой стороне личности, и новое самовосприятие стало основой для укрепления его лидерского потенциала.

## **ДВЕ ГРУППЫ ЛИДЕРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ**

Итак, думаю, уже очевидно, что для создания цепочки нужных нам привычек необходимо найти ту, которая ее запустит, то есть ключевую. Какой бы невероятной ни казалась открывающаяся перспектива, она тем не менее вполне достижима. Доставщики пиццы, приучившие себя пристегиваться в машине, самостоятельно и без напоминания начали включать сигнал поворота. Мотивация для создания одной, но ключевой привычки активизировала совершенствование их поведения в области безопасности, улучшив ситуацию на дороге не только для них, но и для других участников движения.

Частью исследования, которым занималась несколько лет моя группа, было установление взаимосвязи между двадцатью двумя основными лидерскими навыками и поиск поведенческих микромоделей, имеющих высокий шанс стать главенствующей привычкой и запустить цепь изменений. Как вы помните, мы наблюдали около восьмисот руководителей по всему миру, оценивали систему их поведения и на основании статистического анализа вывели, какие из микромоделей сильнее всего коррелируют с остальными двадцатью двумя навыками. Сильная позитивная корреляция между двумя навыками говорит о том, что, практикуя один из них, мы с большой долей вероятности автоматически запускаем развитие второго, родственного ему. Что и указывает на главенствующую роль первого навыка.

Дальше с помощью факторного анализа мы наметили группы, навыки внутри которых были связаны друг с другом теснее, чем с навыками из других групп. Были выделены две равнозначные категории: **фокус на достижении цели** и **фокус на людях, на команде**.

Разделение лидерства на два течения — тех, кто ориентируется на выполнение поставленной задачи, и тех, кто в первую очередь учитывает человеческий фактор, — не наше изобретение и не новая тенденция. Еще в 1955 году психологи из Университета Огайо на основе наблюдений пришли к выводу: одна часть лидеров озабочена достижением результатов, в то время как внимание другой сосредоточено на людях. Лидеры первой группы склонны к жесткой структуризации команды, планированию и организации рабочего процесса. Они четко отслеживают сроки, умеют продвигать процесс и подталкивать сотрудников, контролируют их прогресс в работе. А руководители, ориентированные на людей, как правило, сосредоточены на поддержке и развитии своих сотрудников, внимательны к ним и умеют их мотивировать<sup>9</sup>.

Необходимо определиться, какой из двух вариантов вам ближе. Если предпочтительнее первый, есть смысл направить усилия на достижение результата. Впрочем, ориентироваться на людей, на создание команды — не менее, если не более, действенный путь к цели. Такая

дилемма рано или поздно встает перед всеми, кто намерен строить карьеру руководителя. Многие интуитивно выбирают первый вариант, полагая очевидным, что именно упор на задачу и результат — самое важное в осуществлении планов с жестким соблюдением сроков.

На самом деле это неверно. Выбор как минимум не столь прост. В Университете Флориды исследовали поведенческие модели руководителей (231 человек) и выяснили, что, несмотря на рост производительности труда в обоих случаях, лидеры, сфокусированные на людях, а не исключительно на конечном результате, обеспечивали несколько более высокую производительность своей команды. И второй интересный момент: команда, которую возглавляли руководители, прежде всего думавшие об интересах сотрудников, в ходе работы многому обучались, в то время как сотрудники, работавшие под руководством лидеров первой категории, практически не приобретали новых навыков<sup>10</sup>. То есть для достижения максимального результата необходимы навыки из обеих категорий: ориентируясь на достижение цели, эффективный лидер в то же время должен уделять внимание своей команде.

## ВАШИ КЛЮЧЕВЫЕ ПРИВЫЧКИ

Итак, какое заключение можно сделать из того, что мы узнали о принципе действия ключевой привычки? Во-первых, мы понимаем, как именно запускается эта цепочка, и осознаем, что построить ее возможно только среди связанных по сути моделей поведения. Если вы делаете ставку на развитие навыка **выбора приоритетов** — типичный выбор руководителя, ориентированного на результат, — то цепочка сопутствующих умений будет состоять из **планирования и организации работы, работы с дедлайном, анализа информации, принятия правильных решений и делегирования ответственности**. Все эти навыки нацелены на выполнение задачи. Однако тот же **выбор приоритетов** не поможет вам запустить цепочку навыков, относящихся к ориентации на людей, куда входили бы, например, **активное слушание, проявление заботы, обучение и наставничество**.

Во-вторых, как мы уже выяснили, выдающиеся лидеры обладают талантами из обеих категорий. Чтобы достичь успеха, вам требуется быть нацеленным на результат и одновременно фокусироваться на людях. Именно такой тип руководителя в любой, даже непредсказуемой, ситуации сможет удержать контроль и не потерять лицо, используя весь арсенал навыков управления и при необходимости заменяя пряник кнутом. Получается, что вам понадобится найти как минимум две ключевые привычки — по одной из каждой категории. О том, как их выбрать, какие упражнения использовать и как спланировать практику, я расскажу в следующей главе.

## Глава 5

### НАЧАЛО ТРЕНИРОВКИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЛИДЕРСКИХ ПРИВЫЧЕК

Теперь, когда мы разобрались с тем, как действует Формула лидерской привычки, настало время переходить к практическим занятиям и составить план тренировок.

Подчеркиваю: это именно тренировки. Мы создаем новые привычки и укрепляем уже существующие точно так же, как работают с телом в тренажерном зале, нагружая и развивая определенные группы мышц. По сути, у нас с вами такой же «тренажерный зал», а цель — нарастить нужные навыки с помощью серии упражнений. Одного знания об этом специфическом «виде спорта», изучения навыков и микромоделей поведения недостаточно: надо не только прочесть книгу, но и довольно долго практиковаться, чтобы новые навыки стали привычкой. И для начала составить индивидуальный план тренировок.

С чего же начать? Наверняка вы сейчас в растерянности: двадцать два потенциальных навыка, семьдесят девять упражнений на прокачку уникальных поведенческих моделей — что выбрать? Не волнуйтесь, способ есть, он заложен в самом механизме действия ключевой привычки. Для начала мы отыщем связующее звено между навыками, развивать которые вам необходимо, и навыками, которые приходят к вам естественным образом и легко совершенствуются. Это звено и есть ключевая привычка в вашем случае. На ее базе вы

достигнете самого быстрого и качественного роста. В следующей главе мы определим для вас поле пересечения навыков и связующие привычки, на которых будет выстроен план тренировок.

## **ВЫБИРАЙТЕ ПЕРВОЕ УПРАЖНЕНИЕ ПРОДУМАННО**

Да, начальное упражнение является наиболее важным. От него зависит, будете ли вы практиковаться необходимое время или бросите все на полдороге. Подобрать правильное для развития ключевой привычки первоначальное упражнение, вы запустите процесс формирования сопутствующих навыков, каскад положительных изменений в связанном поведении. Ваша самоэффективность возрастет, а уверенность в себе облегчит дальнейшие тренировки и обретение новых умений и привычек. При неудачном выборе упражнения вы вряд ли получите удовольствие от его выполнения, заметного прогресса достичь не получится, мотивация начнет угасать, и с большой вероятностью вы скоро сдадитесь. Не самый приятный опыт для любого человека, а для того, кто хочет управлять не только собой, но и другими, и вовсе провальным. Давайте разберемся, как избежать подобного исхода.

Значительная часть моей текущей работы — определение потенциала клиента: необходимо выяснить, какими навыками он уже обладает, какие будут для него естественными, какие поведенческие модели способны запустить механизм создания основополагающей привычки. Схема тестирования вам уже знакома: мы «принимаете на работу» клиента в компанию-имитацию, проигрываем варианты бизнес-сценариев, ставим его в разные ситуации и наблюдаем за реакцией. Например, предлагаем разработать стратегию для презентации компании, вовлекаем во взаимодействие с актерами, изображающими то не справляющегося с обязанностями сотрудника, которого нужно натаскать, то разъяренного покупателя, которого необходимо успокоить. Мы фиксируем, как клиент ведет себя в конфликтной ситуации, как общается с «сотрудниками» в режиме реального времени, как отвечает на срочные электронные письма. Собрав все данные, мы можем точно оценить, какие лидерские стороны у него сильны и насколько, а какие навыки нуждаются в оттачивании.

В имитационных бизнес-играх мы изучаем, насколько последовательно поведение клиента в различных сценариях. Мы варьируем сигналы и форматы реакции, чтобы проверить влияние контекстного эффекта (помните, как дайверы, которым прокручивали записи под водой, на суше не могли вспомнить прослушанные слова?). Ситуативный контекст невероятно важен для демонстрации наших способностей, его нельзя не учитывать. Допустим, вы обладаете даром убеждения, но хороши именно в публичных выступлениях, а вот с изложением на письме у вас не ладится. Если талант к убеждению проявляется лишь на публике, следовательно, над ним мы и будем работать в первую очередь. Начинать желательно именно с таких навыков, которые присутствуют, но проявляются не всегда, не во всех ситуациях. Расширив контекстную область, мы получим идеально отлаженный навык, который станет вашей ключевой привычкой. Согласитесь, практиковать уже присущий вам в каких-то ситуациях паттерн поведения проще, чем осваивать совершенно новые для себя поступки, образы действий.

Безусловно, полностью выявить сильные и слабые стороны клиента, опираясь лишь на поведение в игре-симуляции, невозможно, ведь поступки меняются в зависимости от массы факторов. Поэтому мы обязательно изучаем каждого из тех, с кем работаем, выясняем психологические характеристики; только так можно понять, какие модели поведения подойдут клиенту. В случаях, когда человек хочет овладеть определенным лидерским навыком, который у него на данный момент не проявляется, мы обращаемся к соответствующей категории типов личности. Предположим, клиент мечтает развить навык четкой коммуникации. Если в нашем тесте он набрал мало баллов в категории *организованный*, практиковать этот навык будет непросто. Упражнение не будет естественным для клиента, то есть вряд ли принесет внутреннее вознаграждение, и, значит, не даст стимула продолжать обучение. Нужно искать навык, который согласуется с

характером человека, чтобы практика проходила проще, доставляла удовольствие и запускала цепь необходимых изменений.

Работа напрямую с клиентом, конечно, удобнее дистанционной, но не у всех есть возможность участвовать в бизнес-игре и пройти личное тестирование. Однако успешно подобрать правильное упражнение для начала тренировки можно и самостоятельно.

## **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ, ВРОЖДЕННЫЕ СПОСОБНОСТИ И КАЧЕСТВА, КОТОРЫЕ СТОИТ РАЗВИВАТЬ**

Выяснить свои слабые и сильные стороны без помощи профессионалов кажется невыполнимым лишь на первый взгляд. Проблема в том, что люди не замечают своих сильных и слабых сторон. Помните удивление Джона и Лоры, когда они осознали, что коллеги и начальство не только не видят в них потенциальных лидеров, но их недостатки бросаются в глаза всем? Всем, кроме них самих.

Две исследовательские группы — Университета Нового Южного Уэльса и Сиднейского университета — изучали тему несоответствия личностных представлений о себе с оценкой, которую дают окружающие. В исследовании приняли участие шестьдесят три руководителя различных отделов крупнейшей австралийской сервисной компании. Исследователи попросили их оценить себя по выраженности нескольких необходимых для управления навыков: планирования и организации работы, наставничества и обучения персонала, принятия решений, построения взаимоотношений внутри команды, работы с клиентами. Параллельно опросили тех, кто с ними работал: вышестоящее начальство, коллег, подчиненных. Они оценивали те же самые навыки шестидесяти трех руководителей.

Ко всеобщему удивлению, опрос показал, что оценки, которые поставили себе менеджеры, совершенно не совпадали с тем, как их видели коллеги<sup>1</sup>.

Обескураживающее открытие, особенно для тех, кто намерен самостоятельно определить свои сильные и слабые лидерские качества. Как же составить грамотный план тренировок, если все, что мы о себе думаем, так мало соотносится с действительностью? Придется обращаться за помощью к другим людям.

Вам предстоит пройти два этапа. Во-первых, заполните опросник на рис. 5.1. Этот своеобразный фильтр, через который вы пропустите свои лидерские характеристики, поможет разобраться, какой стиль управления вам ближе: нацеленность на результат или руководство, ориентированное на людей. Ответы определяют область, в которой вы сильны, и подскажут, куда двигаться дальше. Это — база ваших представлений о своем лидерском потенциале, но она может быть как верной, так и ошибочной. Поэтому впереди еще и второй этап.

Рис. 5.1. КАКОЙ ИЗ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ВАМ БОЛЬШЕ ПОДХОДИТ?

<p>Ответы на следующие вопросы подскажут, какой из двух стилей управления вам ближе: <i>нацеленность на результат</i> или <i>сфокусированность на людях</i>. Они дадут возможность определить область, в которой вы, на ваш взгляд, сильнее в роли лидера. Постарайтесь отвечать максимально честно, описывайте себя таким, каковы вы сейчас, а не таким, каким хотели бы видеть себя в будущем.</p>		
<b>1. Вы ощущаете себя:</b>		
куратором поставленной задачи	ИЛИ	частью группы соратников
<b>2. Вам ближе:</b>		
планирование работы сотрудников	ИЛИ	поощрение подхода к работе, выбранного сотрудниками
<b>3. Вы больше заботитесь о:</b>		
достижении результата	ИЛИ	сохранении гармонии внутри коллектива
<b>4. Вы скорее:</b>		
станете указывать каждому сотруднику его фронт работы	ИЛИ	предоставите каждому возможность проявить себя самостоятельно
<b>5. Вы предпочитаете:</b>		
принимать решения единолично	ИЛИ	уполномочить сотрудников принимать самостоятельные решения
<p>Если три или больше ответов вы выбрали из левой колонки, вам ближе <i>нацеленность на результат</i>. Если три или больше ответов из правой — вы, на ваш взгляд, сильнее во второй категории, то есть <i>сфокусированы на людях</i>. Это базовый фильтр для вашей самооценки. Он может быть правильным, но может и не совсем верно отражать реальность, поскольку это субъективный взгляд. Для получения более объективной картины предлагаю обратиться за помощью к двум людям, которые вас хорошо знают и чьему мнению вы доверяете. Попросите их ответить на те же вопросы, оценивая вас.</p>		

Второй этап: попросите как минимум двух знакомых ответить, оценивая вас, на те же вопросы, на которые только что отвечали сами. Это могут быть люди из вашего ближнего круга: друзья, сослуживцы, члены семьи — те, чьему мнению вы доверяете и кто уже мог наблюдать решения, которые вы принимаете в похожих ситуациях. Проводите эти неформальные интервью для каждого отдельно и обязательно расскажите, какова ваша цель. Людям может быть неловко отвечать, поэтому подчеркните, что нужна объективная и честная обратная связь, которая поможет вам начать работу над совершенствованием лидерских качеств.

Не оспаривайте их оценку и не сравнивайте ее сразу с собственными ответами. Будьте готовы к тому, что они вряд ли совпадут. Займитесь сравнением позже, оставшись в одиночестве. Просто запишите ответы. Отложите дальнейшие размышления на какое-то время. Нужно восстановить эмоциональное равновесие после полученных откровений, ведь любая оценка извне, которая не похожа на нашу, вызывает бурю протеста, кажется несправедливой, а порой даже обидной. Это совершенно стандартная реакция, поэтому сначала необходимо успокоиться: во взвинченном состоянии вы не сможете мыслить ясно и сделать правильные выводы.

Когда эмоции схлынут, сравните результаты. Вы наверняка обнаружите закономерность в полученных ответах; она и укажет направление, в котором стоит работать. Помните, что только так вы сможете понять реальное положение дел и выяснить, какой из двух лидерских стилей вам присущ. Если мнения со стороны совпадают с вашей базовой самооценкой — отлично, если нет — ничего страшного: поверьте, вы очень скоро убедитесь, что окружающие правы.

Теперь, когда стиль управления определен, предлагаю совершить парадоксальный маневр: *попробуйте начать тренировку с упражнения из противоположной категории*. Я не шучу.

Если вы из управленцев, нацеленных на результат, то добиться успеха в развитии навыков из другой категории вам будет намного проще и быстрее. Разумеется, навык, который вы выберете для первого упражнения, должен быть близок вашему типу личности и не вызывать отторжения. Точно так же если ваш основной приоритет — ориентированность на людей, то для начала советую выбрать навык из набора «результативного» руководителя, а не командного игрока, которым вы являетесь.

Пока вы обдумываете, зачем совершать такой странный и вроде бы противоречащий логике кульбит, постарайтесь не упускать из виду предупреждение, что навык должен соответствовать вашей личности. Пусть первое упражнение обязательно перекликается с вашей индивидуальностью, будет легкой и приятной для вас моделью поведения. Если вы еще не прошли тест на психотип, сделайте это сейчас: вернитесь к рис. 3.1 в главе 3, чтобы выяснить, какие из характеристик шести типов личности отчетливее согласуются с вами. (Если вы пройдете тест на сайте [www.leaderhabit.com](http://www.leaderhabit.com), то получите личный рейтинг приоритетных для вас поведенческих моделей, основанный на двадцати двух базовых лидерских навыках. Он поможет составить предварительный план упражнений и вычислить потенциальную ключевую привычку.)

К этому моменту вы уже должны определиться, в какой из двух категорий лидерских навыков вы сильнее, а также знать свои личностные характеристики. Повторю: я рекомендую взять первое упражнение из категории, в которой вы слабее, учитывая, что выбранная для практики поведенческая модель должна идеально соответствовать вашему характеру. В третьей части книги вы найдете каталог лидерских навыков и упражнений для их развития, а также описание личностных черт, которые влияют на каждый навык. Объясню на примере: если вы набрали высокие баллы в категории *заботливый* или *общительный*, ваш талант очевидно ориентирован на человеческий фактор. Если ваш психотип *организованный* или *амбициозный*, большее удовлетворение, скорее всего, вам принесет работа над решением задачи и достижением зримого результата.

Однако совет выбрать для начала упражнение из противоположной вашему управленческому стилю категории может пойти вразрез с уникальным сочетанием ваших личностных качеств. Допустим, вы индивидуалист, «борец за результат» и все держите под контролем. Вы набрали минимальные баллы в таких «человекоориентированных» категориях, как *заботливость* и *общительность*, и ваша природа восстает против расширения полномочий других людей на территории, где все решаете вы. Ничего страшного, значит, совет сменить категорию вам не подходит, игнорируйте его. Ваша главная задача — подобрать для начала упражнение, которое поможет создать ключевую привычку, основные слагающие которой — удовольствие в процессе выполнения действия и

повышение самооффективности, а это произойдет, только если вы добьетесь успеха в использовании Формулы. Принцип ежедневных маленьких побед — строительный материал для возведения базовой привычки, поэтому вам необходимо постоянно наблюдать положительную динамику в своей практике. Если же этого не происходит, вы будете биться над построением привычки, чуждой вашей сути, не приносящей ни радости, ни толкового результата. Доверьтесь чутью и начинайте с упражнения из родственной для вас «результативной» категории лидерских навыков. Да, большинство навыков из этой категории не новы для вас, но главная первоначальная задача — построение ключевой привычки и укрепление веры в собственные силы, а к более сложным испытаниям вы вернетесь позже.

Итак, приступаем к выбору начального упражнения. Подробный список — в третьей части книги; прочтите его внимательно, не торопитесь, подумайте. Какими навыками вы хотите обладать? Какие поведенческие модели вам было бы приятнее тренировать, какие кажутся наиболее простыми и легкими? Несколько моделей из списка обязательно придется вам по душе. Выпишите их и держите под рукой: это и есть «пятиминутки» с потенциалом создания новой ключевой лидерской привычки.

Если после прохождения тестов, опроса друзей и моих рекомендаций вы все еще сомневаетесь в выборе — не отчаивайтесь. Вы знаете свою категорию управленческого стиля и можете подобрать для практики любое из упражнений, в ней представленных. Единственное, от чего я вас отговариваю, это от выбора наугад. Понимаю, что проще всего закрыть глаза и ткнуть пальцем в первое попавшееся, надеясь на лучшее. Но подобная игра в рулетку — не самое мудрое решение. На рис. 5.2 вам предлагается составленный моей командой список нескольких беспроегрывных вариантов — по три упражнения для каждой категории. Если колеблетесь, остановите свой выбор на одном из них. Каждое из этих упражнений способно запустить цепочку родственных поведенческих навыков, а значит, непременно послужит созданию ключевой привычки.

Рис. 5.2. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ КЛЮЧЕВЫЕ ПРИВЫЧКИ

### **НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ**

### **СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ**

Три упражнения, обладающие потенциалом построения ключевой привычки в категории «результативность работы»

Три упражнения, обладающие потенциалом построения ключевой привычки в категории «ориентированность на людей»

1. Работа в режиме дедлайна

1. Влияние на других

2. Выбор приоритетов

2. Преодоление индивидуального сопротивления

3. Планирование и организация работы

3. Консультирование и наставничество

### **ЛОВУШКА «ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ»**

Хочу сразу предостеречь о распространенной ошибке: не попадайтесь в ловушку индивидуальных планов развития. Множество организаций по всему миру чрезвычайно увлекаются составлением и документированием планов по развитию персонала. Там и перечисление навыков, которые должен освоить сотрудник, и список учебных мероприятий, которые он должен посещать. Сама по себе идея вполне достойная, но в реальности она

почти везде оборачивается очередными бюрократическими отписками, отнимая силы, время и не давая никаких результатов: все остается на бумаге. Исследователи из Маастрихтского университета (Нидерланды) опросили почти две тысячи триста рабочих, служащих и менеджеров. Большинство тех, кто имел подобный план персонального роста, в реальности не собирались посещать учебные мероприятия и проявляли значительно меньше активности в этом направлении — по сравнению с теми, кто не имел плана, а действовал по ситуации и возникающей потребности<sup>2</sup>. Опрос показал: единственное, в чем активные «планировщики» преуспели, так это в умении составлять планы.

Существует много причин, по которым планы индивидуального развития терпят неудачу. Две из них стоит обсудить в контексте Формулы лидерской привычки. Во-первых, планы часто слишком велики. Подстегиваемые заблуждением «чем больше, тем лучше», рядовые сотрудники и менеджеры втискивают в план непомерное количество пунктов, при этом совершенно не обращая внимания на то, сколько времени потребуется на их выполнение. Отдельные намерения выглядят вполне разумными, если не учитывать, что их необходимо как-то вписать в устоявшийся ход жизни. Напряженные рабочие будни не оставляют возможности выкроить время на книгу, посещение курсов и многочасовую практику сложного навыка. Попытки соответствовать плану и достичь хоть какого-то прогресса вскоре начинают угнетать, а цели кажутся недостижимыми. А что делают люди, когда их вера в собственные возможности, их самооффективность оказываются на нуле? Прокрастинируют или вовсе сдаются.

Вторая причина стандартна для всех, кто стремится приобрести новые знания вместо того, чтобы прививать себе навыки и умения. Именно в этом корень неудач большинства тренингов и бизнес-программ по личностному росту. Как только слышатся слова «учебная деятельность», мы возвращаемся к тому, с чего начали: «почитать книгу», «послушать лекции». Намерения, бесспорно, похвальные, однако низкую эффективность таких методов мы уже обсудили. Читанием и лекциями, к сожалению, *навыки* не разовьешь. Это достигается только практикой. Давайте снова вернемся к игре на пианино: сколько бы книг вы ни прочли о технике игры, сколько бы обучающих видео ни посмотрели, *вы никогда не научитесь играть на пианино, пока не начнете на нем играть*. Играть часами, неделями, годами. Точно так же, прочти вы хоть дюжину пособий по управлению, наставничеству или расширению влияния в коллективе, пока не начнете практиковаться, толку не будет.

Если вы хотите добиться успеха в построении лидерских качеств, не тратьте драгоценное время на планирование достижений, а приступайте прямо сегодня! Начните выполнять одно маленькое пятиминутное упражнение в день, и как только произойдут первые изменения — а я вас уверяю, что они произойдут, и очень скоро, — налицо будет первое очень существенное достижение. Ваша самооффективность возрастет, появится уверенность, что вы сумеете развивать свой лидерский потенциал несмотря ни на что. И уже ни усталость, ни плохое настроение, ни сложности, неизбежно возникающие на работе и дома, — ведь не бывает так, чтобы все было безоблачно, — ничто не помешает вашим ежедневным занятиям. Тогда, добившись первых заметных успехов, можно переходить к составлению более длительных планов. А пока сосредоточьтесь на одном: превратить с помощью первого упражнения навык в основополагающую, ключевую привычку. Остальное приложится.

## **ЧТО ТАКОЕ УПРАЖНЕНИЯ ФОРМУЛЫ ЛИДЕРСКОЙ ПРИВЫЧКИ**

Перед тем как приступить к практике, давайте еще раз повторим, что мы знаем о механизме упражнений Формулы лидерской привычки. Во-первых, они должны быть просты в выполнении и занимать не больше пяти минут в день. Во-вторых, структура каждого упражнения одинакова: **сигнал — действие**, что означает выполнение определенного действия в ответ на определенный сигнал. Различаются действия по времени выполнения и конкретике сигналов, выступающих в паре с ними.

Все упражнения можно разделить на три условные группы: *подготовительные*, «точно в срок» и *аналитические*. Они различаются по времени выполнения относительно определенной ситуации.

*Подготовительные упражнения*, как ясно из названия, выполняются при подготовке к конкретному событию, их цель — разработать стратегию поведения в особой ситуации, например перед важным совещанием или презентацией. Предположим, вам предстоит выступление, от которого зависит судьба нового проекта. Навык **влияния на других** будет здесь весьма кстати. Одно из упражнений на его развитие — прогнозирование реакции присутствующих на предлагаемые вами идеи и планы. Подобные прогнозы готовят заранее, следовательно, необходимо проделать еще немного дополнительной работы: сесть и прикинуть, какой отклик вызовет ваша инициатива, исходя из того, что вы знаете о людях, с которыми предстоит встреча. Обдумав, запишите свои соображения. Это и есть упражнение — простое и конкретное: сесть и записать совершенно определенные вещи.

*Подготовительные упражнения* очень хороши в совершенствовании когнитивных навыков, прививании новых паттернов мышления. В предыдущем примере, в частности, надо было, опираясь на имеющуюся информацию, вычислить ожидаемую реакцию на свои предложения. Для этого я прошу письменно сформулировать ваши мысли в одной фразе — стандартная техника для большинства когнитивных заданий. Это полезный способ организовать свои мысли, и вы получаете вполне ощутимый результат от абстрактного процесса размышлений.

*Упражнения «точно в срок»*, в свою очередь, выполняются в момент непосредственного нахождения внутри ситуации и подразумевают взаимодействие с людьми: выступление с заявлением и постановку вопроса. К примеру, для тренировки навыка **преодоления индивидуального сопротивления** имеет смысл начать практиковать следующее: найдите два момента, по которым вы с собеседником согласны, затем сформулируйте вопрос: «Как я понимаю, мы с вами согласны по этим пунктам (назовите их), это так?». Упражнение из этой категории, если помните, выполняла сначала и медсестра Лора, задавая окружающим открытые вопросы, начинающиеся со слов «что» и «почему».

*Аналитические упражнения* выполняют постфактум, после того, как событие произошло. Они, как и предварительные, предназначены для расширения круга когнитивных способностей и могут существенно повышать взаимопонимание. В частности, для освоения навыка **построения стратегии отношений** используется такая поведенческая микромодель, как капитализация интересов и достигнутых договоренностей внутри всей группы заинтересованных лиц. Как это выглядит? Вы возвращаетесь после встречи, обдумываете, по каким пунктам удалось договориться, затем выписываете их, сформулировав короткие, емкие тезисы. На следующей встрече вы сможете начать разговор именно с этих пунктов, показывая собеседнику, что у вас есть много общего, а значит, вы на одной стороне.

Ранее я уже объяснял различие между сигналами в паре «сигнал — действие». Явное преимущество естественных сигналов перед создаваемыми искусственно в том, что естественные существуют в том же контексте, что и воспроизводимое действие. Искусственно созданный сигнал, например звонок будильника в телефоне или записка на холодильнике, могут не сработать: будильник забыли включить, стикер слетел — и все. Нет сигнала — нет действия, связка разрушилась.

К счастью, наша жизнь полна естественных сигналов. Они хороши тем, что всегда возникают в ситуации, где необходимо тренируемое действие. Таким сигналом, как я уже упоминал, может стать, например, окончание какого-то события, завершение разговора. Встреча, совещание, переговоры рано или поздно закончатся, настанет время прощаться. Момент прощания и будет сигналом для воспроизведения нужного поведенческого паттерна. Универсальность этого сигнала очевидна в любом взаимодействии с людьми, и беспокоиться о том, что он вдруг не сработает, не приходится.

Таких сигналов сотни, если не тысячи. Любая поведенческая модель содержит естественные сигналы — начало или окончание действия. Только что я рассказывал о развитии навыка **влияния на других**: перед тем как отправиться на встречу, нужно сесть и записать предположения по поводу реакции собеседника на вашу инициативу. Естественный сигнал здесь — «перед тем как отправиться на встречу». К сожалению,

сигнал этот хотя и универсальный, однако не идеальный, поскольку «перед тем как» может значить что угодно: за пять минут до встречи, за час, за сутки, за неделю... Из-за такой неопределенности установку трудно распознать и запомнить. Необходимо нечто менее расплывчатое, например действие, которое вы обязательно совершаете перед тем, как отправиться на переговоры. Скажем, открыть ежедневник или календарь, куда вы записываете все рабочие встречи. Что там обычно упоминается? Дата, время и место, а также имя человека, с которым планируется общение. Значит, идеальным сигналом, чтобы отработать навык влияния на других, станет *«сразу после того, как проверите ежедневник, уточняя детали встречи»*. О том, какие еще бывают естественные сигналы, я расскажу в третьей части книги. (Сигналы *«после того как»* проще всего создают пару в аналитических упражнениях по понятной причине — вы выполняете упражнение после того, как закончилась встреча/событие.)

Один важный нюанс: до начала тренировки взаимозависимость сигнала и действия будет казаться несущественной, и это в порядке вещей. Вы совершаете осознанный поступок, и он требует определенной практики, прежде чем перейти в стадию автоматизма. С каждым повторением эта взаимозависимость будет расти, сцепка «сигнал — действие» — крепнуть, а развитие навыка — прогрессировать: от самой слабой стадии к образованию привычки.

### **ОТСЛЕЖИВАЙТЕ СВОЙ ПРОГРЕСС**

Определившись с первым упражнением из предлагаемых Формулой лидерской привычки, начните выполнять его сразу же. Вы же помните, что на создание привычки в среднем уходит шестьдесят шесть дней?<sup>3</sup> Рекомендую не затягивать со стартом «лидерских пятиминуток», а также постоянно фиксировать свои достижения, чтобы динамика происходящих с вами изменений была наглядной.

Наверняка вы знаете кого-нибудь, кто не расстается с шагомером и каждый день подсчитывает свои шаги. Посыл прост: если вы постоянно следите за тем, сколько прошли, вы тем самым стимулируете снижение веса. Так ли это?

В исследовательском центре компании Unilever (Великобритания) решили проверить, насколько подобные утверждения соответствуют истине. Семьдесят семь взрослых участников эксперимента случайным образом разделили на две группы. Всем раздали фитнес-браслеты. Однако только одна группа могла отслеживать свою дневную активность в реальном времени с помощью приложения, установленного на смартфоне. Через девять недель исследователи проверили зарегистрированный уровень физической активности обеих групп и замерили изменения в жировой ткани участников, сравнив с исходными параметрами.

Выяснилось, что группа, чьи браслеты были подключены к приложению, добилась большего прогресса по сравнению с теми, кто не мог регулярно мониторить фитнес-активность. Участники, наблюдавшие с помощью программы свою динамику, ходили пешком на два часа восемнадцать минут дольше, их вес уменьшился и уровень жира снизился на 2% по сравнению с контрольной группой<sup>4</sup>.

Вести дневник наблюдений при любых начинаниях — весьма здравая мысль. Отслеживая процесс изменений, вы стимулируете себя на продолжение занятий: положительная динамика — еще один веский повод не сдаваться. Найдите удобный для вас способ: бумажный или электронный календарь, рабочий ежедневник (если упражнение связано с ведением переговоров), телефон или файл в компьютере — и записывайте каждую тренировку. Вы можете установить повторяющуюся задачу на смартфоне или компьютере на следующие шестьдесят шесть дней. Подойдет любой способ контроля; важны не форма и метод отслеживания прогресса, а сам его факт, подтверждаемый документально. Каждый день практики — уже маленькая победа. Пусть сдвиги поначалу кажутся не очень заметными, ваша уверенность в своих возможностях будет возрастать: ведь вы не сдаетесь, не бросаете задуманное. Самоэффективность — одно из слагаемых возникновения ключевой привычки, помните? Значит, вы на верном пути!

Без практики привычки не образуются. Если вы рассчитывали стать эффективным лидером, лишь прочитав эту книгу, вынужден вас разочаровать: этого не случится. Без практики знание теории — ничто. Выберите первое упражнение, заведите дневник и найдите сегодня пять минут на тренировку.

Выполнение упражнений из третьей части книги отразится не только на вашей работе. Совершенствование лидерских навыков поможет взять под контроль все стороны жизни и стать тем, кем вы всегда хотели быть, — подлинным лидером.

## Часть III

# УПРАЖНЕНИЯ НА РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ НАВЫКОВ

Здесь вы найдете каталог основных лидерских навыков, составленный по результатам исследования, которое проводила моя команда. К нему прилагаются созданные нами пятиминутные упражнения на развитие поведенческих моделей. Каталог — это ваш справочник, помощник в планировании и ориентир в грамотной организации ежедневных тренировок. Описание каждого навыка включает в себя:

- краткое представление о навыке и поведенческих моделях, его составляющих;
- пояснение, чем он важен для эффективного лидерства и как влияет на достижение цели и построение успешной бизнес-стратегии;
- список контрольных признаков, указывающих на необходимость проработки навыков;
- описание личностных черт, связанных с навыком, которое поможет определить, кто получит от его освоения «внутреннее вознаграждение»;
- пятиминутные упражнения, которые помогут развить навык, со временем превратив составляющие его поведенческие паттерны в привычки.

Если вы до сих пор сомневаетесь, с какого упражнения начать, советую вернуться на несколько страниц назад и перечитать [главу 5](#), где приведены рекомендации для тех, кто испытывает трудности с выбором.

## Глава 6

### ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Эта группа лидерских навыков сосредоточена вокруг решения задач и достижения цели. Лидеры, обладающие такими навыками, не дают своим командам свернуть с правильного пути, добиваются высоких результатов и достигают целей, намеченных компанией. Они в совершенстве владеют планированием, организацией, блестяще выстраивают структуры, умеют ставить ясные цели и делегировать обязанности, контролируют прогресс, обеспечивают результативность своих подчиненных.

Всего для этой категории лидеров было определено одиннадцать основных навыков, которые мы сгруппировали по трем концептуально различным категориям: **планирование и реализация, проработка проблем и принятие решений, изменение курса.**

### ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ

Основой концепции навыков этой категории является упреждающее определение того, что должно быть выполнено: обозначение фронта работ, распределение и делегирование деятельности по проектам, задачам и заданиям, постоянный мониторинг и контроль производительности. Подобные навыки относятся к азам управления, которые особенно

важны в ситуациях, когда внедряют новую стратегию, выстраивают команды для реализации текущей стратегии, расширяют ассортимент продуктов и сервисов, увеличивают подотчетность, вводят в процесс новые системы и оборудование, повышают производительность. В эту категорию мы поместили четыре необходимых для эффективного лидера навыка: **выбор приоритетов, планирование и организация работы, делегирование ответственности, работа с дедлайном.**

### ***НАВЫК: ВЫБОР ПРИОРИТЕТОВ***

Суть навыка — в определении наиболее важных задач и выделении соответствующего времени на их выполнение. В нашем исследовании мы зафиксировали поведенческие модели, используемые эффективными руководителями при установлении приоритетности:

1. Разбивание проекта на небольшие, четкие, конкретные и выполнимые задачи, чтобы каждый точно знал, что ему делать.
2. Разделение задач на более важные и менее важные и определение, что необходимо делать сейчас, а что может подождать до завтра.
3. Обдумывание того, сколько времени потребуется на каждую задачу и задание; сроки должны быть реалистичными и выполнимыми.
4. У приоритетов должно быть ясное логическое обоснование, понятное каждому члену команды.

#### ***Чем важен навык***

Всем нам это хорошо знакомо: всегда кажется, что работы больше, чем часов в сутках. Только правильный выбор приоритетов позволяет сосредоточить усилия на выполнении более важных задач и проектов. Если не сделать это вовремя, все будет представляться одинаково важным, вы будете пытаться одновременно охватить разные задачи и разрываться между ними, не имея возможности на ходу определить, как эффективнее тратить время и энергию. В полной мере это относится и к деятельности команд. Необходимо установить, какие задачи первостепенны, а какие можно отложить на потом. Без четких приоритетов члены команды не могут нормально координировать свои действия, чувствуют себя перегруженными работой, а зачастую просто перестают понимать, что и когда нужно делать.

Решающее значение управление приоритетами приобретает, когда вводится новая стратегия или ваша команда включается в реализацию существующей стратегии. В каждом из этих случаев абстрактное представление об общих целях следует перевести в конкретные шаги. Задача эффективного менеджера — разбить стратегию на серию действий: четких, понятных, с отведенным на выполнение каждого временем. В противном случае профессиональный ресурс команды не будет использован полностью, и планы организации могут оказаться под угрозой срыва.

#### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вы чувствуете, что вас захлестнуло слишком много первоочередных задач.
- Вы думаете, что каждая из задач одинаково важна.
- Вы не умеете как следует управлять своим временем и из-за этого не укладываетесь в поставленные сроки.

- Вы не умеете отказывать людям и часто берете на себя слишком много работы.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если в тесте на психотип личности больше всего баллов вы набрали в категории *организованный* и меньше всего — в категории *любопытный*, управление приоритетами будет, вероятно, вам весьма полезно. Навык будет не слишком сложно развить, а практикуя его, вы получите удовлетворение. Как человек организованный, вы наверняка добросовестны, методичны, предпочитаете во всем системный подход и планирование. Невысокие баллы в категории *любопытный* свидетельствуют о том, что вы мыслите практично, конкретно и линейно. Вы прагматик, рациональный и рассудительный. С такой комбинацией черт вам не составит особого труда разделить стоящую перед командой задачу на серию небольших подзадач, определить срочность и важность каждой из них и оценить время, требующееся для их выполнения.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Следующие упражнения улучшат вашу способность выбирать приоритеты.

#### **Разбивайте проекты на задачи**

Конечно, новые проекты приходится начинать не каждый день, но вы можете привыкнуть разбивать свои ежедневные задачи на шаги, их составляющие, используя это упражнение. Выберите из списка дел задачу и запишите два-три действия, которые нужно предпринять, чтобы задача была выполнена. Предположим, вам сегодня нужно подготовить презентацию. Предстоит сделать два шага: создать слайды и написать заметки для докладчика.

#### **Разграничивайте текущие задачи по степени важности**

Вы можете приучить себя к такому подходу, начиная каждый рабочий день с этого простого упражнения. Сядьте за стол, запишите две или три наиболее важные задачи, которые следует выполнить сегодня. И выполняйте их в первую очередь.

#### **Выделите соответствующее время на выполнение работы**

Эта поведенческая микромодель требует от вас точной оценки времени, необходимого для выполнения конкретной задачи. Без этого трудно планировать свою работу и завершать ее в срок. Развить такую привычку поможет следующее упражнение. Добавив новую задачу в список дел, оцените время, которое, по вашим подсчетам, займет ее выполнение, и запишите его здесь же. Например, вам надо разослать сотрудникам письмо, информирующее их о новом клиентском проекте. Вы сочли, что подготовка займет тридцать минут, — запишите это.

#### **Четко разъясняйте приоритеты заданий**

При определении приоритетов проектов и задач обосновывайте свое решение, чтобы и вам, и членам команды был понятен выбор. Используйте следующее упражнение. После того как вы опишете проект (по электронной почте, в разговоре, на рабочей встрече), кратко объясните: «Он является для нас приоритетным, потому что...» Например, потому, что связан с самым крупным клиентом.

## ***НАВЫК: ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ***

Для успешного освоения этого навыка требуется определять, какие ресурсы нужны для достижения конкретной цели и какие есть в вашем распоряжении, а также планировать, кто, что и когда должен выполнять. Итак, какие же поведенческие модели используют эффективные управленцы, уже овладевшие навыком планирования и организации работы?

1. Создание так называемого генерального плана, распределяющего обязанности внутри команды: кто, что и в какие сроки должен делать.
2. Учет всех ресурсов, которые потребуются на каждом этапе работы: финансовых, людских, материальных.
3. Творческий подход к использованию имеющихся ресурсов, который позволит оставаться в рамках бюджета, выделенного на проект.
4. Отслеживание деятельности отдельных участников и групп, работающих над проектом, обычно с помощью системы показателей и регулярных проверок.

### ***Чем важен навык***

Безупречное выполнение проекта требует от вас как от лидера сильных навыков планирования и организации работы. Необходимо четко представлять, кто и что будет делать и какие ресурсы понадобятся каждому сотруднику. Это залог вашего успеха. Планирование и организация позволяют эффективно координировать усилия всех участников и гарантируют, что все они хорошо понимают свои обязанности.

Также эти навыки имеют решающее значение при создании подотчетности вашей команды и помогают повысить эффективность компании в целом. При четко поставленных сроках и задачах сотрудники знают объем своей работы и время, в которое они должны уложиться. Контроль с вашей стороны и отслеживание результатов деятельности с помощью отчетов, схем, показателей и периодических проверок приучают их к личной ответственности. С планом вы лучше координируете деятельность сотрудников и команд, избегаете несогласованности и потерь производительности.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вы не хотите постоянно делать все в последнюю минуту.
- Вы готовитесь к отчету или важной встрече, которая должна состояться завтра, накануне ночью.
- Ваши сотрудники не понимают, кто за что отвечает, и регулярно нарушают сроки.
- Вашей команде не хватает ответственности.
- Вашей работе не хватает организованности и четкой структуры.
- Вам постоянно кажется, что имеющихся ресурсов недостаточно для достижения цели.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Высокий балл в тесте на психотип личности в категории *организованный* свидетельствует, что вы методичны, прилежны, склонны во всем к системе. Высокая **амбициозность** говорит об уверенности и решительности. Вам свойственны умение структурировать реальность и брать в собственные руки инициативу по планированию. При подобной комбинации черт характера вы, вероятно, получите удовлетворение, komponуя фрагменты плана проекта, определяя потенциальные ресурсы и устанавливая критерии для отслеживания хода процесса.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Упражнение поможет развить и отточить ваши способности к планированию и организации работы.

#### **Создание проектного плана**

Даже если нет необходимости ежедневно писать новый проектный план, это упражнение можно использовать, чтобы привыкнуть к определению задач и установке сроков. Например, уточняйте планы коллег и намечайте сроки исполнения. Обсудив с сотрудником работу по проекту, обязательно поинтересуйтесь, что именно он собирается делать и в какие сроки планирует уложиться. Затем запишите его ответ. Предположим, вы обсуждали рекламную кампанию нового продукта, и коллега обязуется подготовить брошюру к 20 сентября текущего года.

#### **Определите необходимые ресурсы**

Эта микромодель поведения связана с необходимостью понять, кто и что понадобится для выполнения любой намеченной задачи. Используйте следующее упражнение: запишите два-три ресурса, необходимых вам для выполнения задачи (люди, деньги, материалы). Например, для составления контракта с клиентом вам нужны юрист, образец соглашения и компьютер.

#### **Творческий подход к имеющимся ресурсам**

Оптимизация бюджета и перераспределение средств внутри проекта — один из навыков эффективного лидера. Это упражнение поможет построить навык, который очень пригодится, когда покажется, что вам не хватает средств для осуществления проекта. Увидев, что вы нуждаетесь в ресурсе, которого нет в наличии, спросите себя: «Как я могу использовать имеющиеся ресурсы, чтобы достичь того же результата?». Запишите свой ответ. Например, вы не умеете составлять сводные таблицы в Excel и, конечно же, можете обратиться за поддержкой в IT-отдел. А можете просто найти в интернете, как этому научиться.

#### **Отслеживайте прогресс с помощью системы критериев**

Возьмите за правило в конце каждого рабочего дня фиксировать собственный прогресс с помощью этого упражнения. Завершив последнюю задачу, откройте свой список дел и отметьте, какой процент каждой из сегодняшних задач вам удалось выполнить. Допустим, сегодня вы успели переговорить с 50% сотрудников о новации, которую компания планирует ввести со следующего месяца, а также распланировали на 25% бюджет проекта.

### ***НАВЫК: ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ***

Принцип распределения ответственности прост: задания по проекту, которые вы раздаете подчиненным, должны быть хронологически определенными, то есть иметь четкие начало и конец. Также они должны соответствовать квалификации, способностям и интересам

исполнителя. В рамках нашего исследования были выявлены следующие поведенческие модели, подходящие для этого лидерского навыка:

1. Предварительная оценка квалификации сотрудника, проясняющая его способность справиться с порученным заданием.
2. Стремление учесть интересы сотрудника, чтобы человек получал удовлетворение от работы по проекту.
3. Обозначение четкой цели задания: сотрудник должен понимать, что именно предстоит сделать, но как это сделать, должен выяснить самостоятельно.

### ***Чем важен навык***

Хороший руководитель ценит свою команду и понимает, что в одиночку, без помощи подчиненных, он не справится. Нужно уметь доверять и распределять обязанности. При правильном руководстве команда, понимающая свои цели и обладающая средствами для их достижения, намного быстрее добьется результатов, чем один, пусть и самый эффективный, лидер. Члены вашей команды должны чувствовать, что сами распоряжаются своей частью проекта, никто не контролирует каждый их шаг.

Когда делегирование не осуществляется, страдает производительность команды. К тому же вам будет трудно удержать сотрудников, поскольку в этом случае у них не возникает ни заинтересованность, ни вовлеченность. Если вы взваливаете всю работу на себя, то не только перегружаетесь сами, но и тормозите общий процесс, потому что сотрудники ждут завершения задач, за которые вы взялись. С другой стороны, проблемой может стать прямо противоположная манера — стремление как можно быстрее раздать задания. Это чревато тем, что сотрудники, не обладающие должной квалификацией, получают работу, с которой у них мало шансов успешно справиться. Обе крайности приводят к тому, что люди не хотят находиться в подчинении у такого руководителя, теряют интерес к работе, а то и увольняются.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Ваша любимая фраза: «Хочешь, чтобы было сделано хорошо, делай сам».
- Вы взвалили на себя непосильное количество проектов.
- Вы контролируете каждый шаг подчиненных.
- Вы нагружаете подчиненных работой, которая не соответствует их уровню квалификации, и они сопротивляются.
- Вы поручаете подчиненным работу, которой они не хотят заниматься.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если у вас высокий балл в категории *заботливый* и низкий в категории *организованный*, вы можете найти работу над улучшением навыка делегирования полезной. Заботливые люди, как правило, обладают проникательностью, чуткостью, эмпатией и отзывчивостью. Вам, вероятно, придется по душе расширять полномочия других людей и оказывать им поддержку. Если вы от природы не очень организованны, то, скорее всего, достаточно гибки и терпимы к подобным недостаткам у других. (Это отличает вас от очень организованных людей —

жестких, склонных к гиперконтролю и перфекционизму, избегающих риска, что в совокупности выливается в «ручное управление» и неумение делегировать обязанности.) Вам нравится наблюдать за людьми, ставить перед ними новые цели, вы верите в способность человека расти и меняться и готовы поддерживать сотрудников на этом интересном пути.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Эти упражнения помогут вам выработать привычку грамотного делегирования.

#### **Соответствие задания компетенции исполнителя**

Выбрать для определенной работы соответствующего человека — не так сложно, как иногда представляется. Понаблюдайте, оцените возможности сотрудника в контексте задания, чтобы не возложить на него непосильную задачу или, наоборот, не использовать опытного профессионала в сфере, которая ему неинтересна. Эффективное делегирование — это поиск баланса между объемом потенциальной нагрузки и возможностями сотрудника. Развить навык правильного делегирования поможет следующее упражнение. Наметив кандидата, проясните для себя, достаточно ли человек компетентен: выпишите два самых важных качества, необходимых для выполнения задачи, и оцените по пятибалльной шкале, насколько сотрудник ими владеет. Допустим, чтобы подготовить совещание, посвященное продвижению нового продукта, требуются умение планировать и коммуникативные способности, и вы ставите вашему кандидату три балла по планированию, а по коммуникативности четыре.

#### **Соответствие задания мотивации исполнителя**

Человек, которому вы делегируете задачу, должен быть заинтересован в ней, иначе у него не будет мотивации довести дело до конца. Даже если он справится, это будет сделано хуже или позже, чем вы рассчитываете. Возьмите за правило: обрисовав потенциальному исполнителю суть задачи, обязательно задайте вопрос: «Будет ли вам интересно этим заниматься?». И запишите ответ. Если человеку неинтересно, найдите того, кому эта работа больше подходит.

#### **Объясняйте, ЧТО, а не КАК нужно делать**

Эта поведенческая модель противоположна микроменеджменту. Практикуя это упражнение, вы приучаетесь позволять сотрудникам самостоятельно решать, как они будут выполнять свою работу. После того как вы расскажете подчиненному о задаче, которую хотите ему поручить, спросите: «Мне хотелось бы, чтобы вы сами выяснили, как это делать. У вас есть предположения о стратегии действий?». Обязательно запишите, что он ответит. Например, вам нужно собрать отзывы клиентов на новую линейку продукции. Спросите сотрудника, как он предполагает это делать. Обратите внимание: вы только ставите цель, а не подсказываете способы ее достижения.

### ***НАВЫК: РАБОТА С ДЕДЛАЙНОМ***

Этот навык означает постановку смелых, амбициозных целей и оказание давления на команду с целью их достижения. Исследовав поведение нескольких сотен эффективных менеджеров по всему миру, мы обнаружили следующие поведенческие микромоделю, связанные со срочностью работы:

1. Постановка перед сотрудниками и собой ярких, амбициозных целей; они должны быть достижимы, но при этом требовать от каждого известного напряжения.
2. Обозначение дедлайна по каждой задаче с регулярным напоминанием о важности уложиться в оговоренный срок.
3. Подчеркивание важности выполнения текущих задач в разговорах и в переписке с сотрудниками, использование выражений «чрезвычайно необходимо» и «критично».

### ***Чем важен навык***

Создание срочности — эффективный способ подтолкнуть отдельных людей и группы к достижению результата. Без этого и вам, и вашим товарищам по команде трудно сосредоточиться на основной цели: часто ежедневные отвлекающие факторы переключают усилия, и время тратится на задачи и проекты, которые не являются первоочередными, а то и вовсе не имеют значения. Работа в режиме разумного дедлайна, когда люди задействуют максимум внутренних ресурсов, — прямой путь к повышению производительности как команды, так и всей компании. Люди, перед которыми стоят амбициозные цели, используют всю палитру своих способностей и быстрее вырабатывают необходимые навыки, что, в свою очередь, двигает их к новым честолюбивым целям. Такие команды достигают превосходных бизнес-результатов.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Ваша команда часто нарушает сроки.
- Сотрудники часто отвлекаются на несущественные детали и задачи второстепенной важности.
- Вы слишком индифферентно относитесь к достижению результата.
- Вы боитесь ставить перед собой более амбициозные цели.
- Ваши сотрудники склонны к прокрастинации.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если в тесте на психотип личности у вас высокий балл в категории *амбициозный*, работа с дедлайном покажется вам полезным навыком. Скорее всего, вы самый яркий и заметный человек в любой компании, и вас влекут неординарные цели. Полагаю, что вы уверены в себе, решительны, энергичны, влиятельны и с легкостью убеждаете окружающих. Вы получаете истинное наслаждение от роста, развития и инициирования новых проектов. Все эти черты говорят о том, что вам показаны такие навыки, как постановка амбициозных целей и работа с дедлайном.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Следующие упражнения помогут вам развить ваши способности по организации срочности работы.

**Ставьте перед собой более сложные цели**

Если вы уклоняетесь от смелых целей, то привыкайте делать маленькие ежедневные цели немного более сложными с помощью этого упражнения. Открыв утром компьютер или ежедневник, запишите себе одну цель с пометкой: «Сегодня я достигну...» Затем перепишите ее, сделав чуть амбициознее. Допустим, ваша цель — отвечать на все электронные письма в течение трех часов с момента получения. Немного усложните ее: сократите срок ответа до двух часов сорока пяти минут. А затем поставьте на завтра другую цель.

### **Обозначайте особенную важность происходящего**

Люди работают усерднее, если убеждены в значимости своего дела. Это упражнение поможет научиться доносить до окружающих критичность выполнения определенных задач. Обсудив с коллегой предстоящую работу и график ее выполнения, спросите, возможно ли сократить указанное время и насколько, подчеркнув, что задача чрезвычайно важна для успеха всего проекта. Запишите реакцию собеседника.

### **Используйте слова, создающие напряжение**

Определить отношение человека к работе можно не только по действиям, но и по ключевым фразам. Такие выражения, как «крайне важно», «критично», «чрезвычайно», создают напряжение и придают обсуждаемому особенный смысл. Используйте их в подходящем контексте; например, обсуждая важный проект, с помощью слов, создающих напряжение, сделайте упор на его значении. Закончите разговор так: «Выполнение этой задачи чрезвычайно важно для судьбы проекта». Обязательно запишите фразу, которую вы использовали.

## **ПРОРАБОТКА ПРОБЛЕМ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ**

Вторая категория лидерских навыков, нацеленных на достижение результата, фокусируется на урегулировании возникающих в работе проблем и поиске оптимальных решений. Способность к критическому мышлению — основа, без которой добиться успеха в бизнесе попросту невозможно. Эффективный руководитель должен уметь выстраивать отношения с собственной командой и начальством, с клиентами, увеличивать прибыльность, повышать оперативность выполняемой работы, разбираться в инновациях своего сегмента рынка, вводить новые разработки, комбинировать и реструктурировать бизнес-модули. К этой категории принадлежат: **анализ информации, поиск способов урегулирования, принятие правильных решений и фокус на клиента**. Первые три навыка объединены вокруг решения текущей проблемы. Сначала следует заняться сбором сведений и осмыслением происходящего (анализ информации). Следующий шаг — мозговой штурм, в ходе которого рассматриваются варианты возможных сценариев, оцениваются риски и преимущества каждого из них, а также определяется критерий для окончательного выбора (поиск способов урегулирования). Определившись, вы используете наиболее жизнеспособный, экономически выгодный и логически обусловленный собранной информацией сценарий (принятие правильных решений). Четвертый навык в этой категории (фокус на клиента) гарантирует, что все решения принимаются с учетом интересов заказчика.

### ***НАВЫК: АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ***

Анализ информации означает сбор и интеграцию нескольких видов данных; исследование и осмысление проблемы — первый этап на пути ее решения. Эффективные менеджеры, участвовавшие в исследовании, продемонстрировали следующие поведенческие модели анализа информации:

1. Изучение всех доступных документов для поиска релевантной информации.

2. Сведение воедино информации из нескольких источников с целью получения нового понимания ситуации. Необходимо сравнить сведения и выявить, что в них общего.

3. Принятие решения на основе изученной информации, обоснованного доказательствами из разных источников.

### ***Чем важен навык***

Эффективность решения проблемы зависит от того, насколько правильно вы определили ее причины, а найти их можно только путем исследований и анализа. Следует собрать и тщательно изучить информацию, сравнить данные, полученные из разных источников, и остановиться на обоснованных доказательствах. Никакое давление и спешка, когда есть соблазн сделать быстрые выводы, не должны помешать вам. Без основательного анализа либо не удастся решить проблему правильно, либо получится справиться лишь с ее внешними проявлениями.

Это касается не только проблемных ситуаций; аналитика — часть ежедневной работы: предварительный сбор информации может понадобиться также в связи с инновациями, внедрением новых систем, повышением эффективности процессов, реструктуризацией бизнес-единиц или их объединением. Для грамотного и максимально безболезненного перехода в новое рабочее состояние необходим предварительный анализ. Оптимизация расходов, избавление от устаревшего оборудования и неэффективных рабочих сценариев — все это должно сопровождаться изучением и сравнением информации.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вы принимаете быстрые решения, не изучив ситуацию в полном объеме.
- Вы делаете выводы на основании ограниченного объема информации.
- Вы возвращаетесь к решению одной и той же проблемы несколько раз.
- Вы обнаружили, что решаете не ту проблему.
- Вы занимаетесь «лечением» симптомов, а не устранением основной причины проблемы.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если вы набрали высокие баллы в таких категориях психотеста, как *любопытный* и *амбициозный*, вам придется по вкусу проработка этого навыка. Развитое любопытство — свидетельство склонности к творчеству, любви к сложным интеллектуальным задачам. Поиск — потребность любопытных людей. Высокий уровень амбициозности, в свою очередь, добавляет к портрету вашей личности такие штрихи, как решительность и уверенность, в вас есть драйв, чтобы принять вызов, и убежденность, что вы соберете необходимую для решения проблемы информацию. Еще один плюс характера — вы не тратите время впустую, знаете, когда остановиться, а значит, сможете, не затягивая, перейти от поиска информации к ее анализу.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Мы собрали следующие поведенческие модели, которые помогут улучшить ваши аналитические способности.

### **Сбор информации**

Выработать привычку просматривать имеющиеся документы, чтобы найти информацию и перепроверить принимаемое решение, вам поможет следующее упражнение. Прежде чем принять окончательное решение, обратитесь к дополнительному источнику информации: порыйтесь в интернете или побеседуйте с компетентным источником. Затем запишите, говорят ли новые данные в пользу вашего первоначального намерения или противоречат ему. Предположим, вы собирались предоставить клиенту скидку, однако коллега, которого вы расспросили, сообщил, что этот клиент уже получил такую же скидку неделей ранее. Если новая информация ставит под сомнение ваше решение, не торопитесь и более глубоко исследуйте вопрос.

### **Поиск общей темы**

Обнаружить корень проблемы — половина ее решения. Для того чтобы выявить схожесть в не зависимых друг от друга (на первый взгляд) ситуациях, необходимо провести серию сравнений и сопоставлений. Попробуйте практиковать следующее упражнение. Закончив сбор информации из разных источников, запишите три — пять основных пунктов и определите общую тему. Предположим, в вашей команде творится что-то неладное: трое сотрудников сорвали дедлайн на прошлой неделе, два человека выполнили не ту задачу, а несколько — развязали конфликт. Общая тема здесь: недостаточная координация внутри вашего подразделения.

### **Основывайтесь на нескольких источниках информации**

Тренируйте этот поведенческий паттерн, формируя решение на основе сведений из нескольких источников. После того как объявите о своем решении, подчеркните, обращаясь к коллегам (устно или в письме), что приняли его, основываясь на двух и более источниках информации, таким образом аргументируя свою позицию. Например, если вы решили перенести запланированную встречу на другой день, непременно объясните почему: допустим, двое из ключевых выступающих сообщили, что не смогут принять участие, к тому же повестку дня не подготовили вовремя.

## ***НАВЫК: ПОИСК СПОСОБОВ УРЕГУЛИРОВАНИЯ***

Следующий шаг в проработке проблемы — поиск способов ее решения. Вы уже собрали необходимые для анализа сведения, теперь нужно их обдумать и найти варианты выхода из ситуации, оценив риски и преимущества и определив критерий, на котором будет основываться выбор. Мы отобрали несколько поведенческих моделей, помогающих его совершить.

1. Проведение мозгового штурма и нахождение не одного, а нескольких вариантов решения проблемы.
2. Выявление недостатков и преимуществ решений, критическая оценка их целесообразности.
3. Определение критериев выбора оптимального решения, обозначив его характеристики и цель, которую нужно достичь.

### ***Чем важен навык***

Время — лучший помощник в поиске выхода из сложных ситуаций. Не стоит хвататься за первое пришедшее на ум решение: оно вряд ли окажется правильным. Руководитель ежедневно сталкивается со множеством проблем, и бывает трудно каждой из них уделять должное время и внимание, даже если удалось провести все исследования. Навык поиска способов урегулирования — один из основополагающих для эффективного лидера, он гарантирует, что вы не остановитесь на первом возникшем варианте решения и что оно не станет спонтанной реакцией на стрессовую ситуацию, а будет обдуманной. Иначе вы не получите нужный результат и в лучшем случае разберетесь только с поверхностными вопросами, оставив на месте саму проблему.

Поиск вариантов урегулирования чрезвычайно важен в момент реструктуризации или объединения бизнес-единиц, внедрения новых систем и процессов, оптимизации различных сфер, повышения производительности. Произведя тщательный анализ насущной проблемы, необходимо сгенерировать как можно больше вариантов ее решения, а затем оценить их по выбранному критерию, чтобы определить оптимальный. Снова уточню, что неэффективно останавливаться на первом пришедшем в голову решении. Хотя бы потому, что, как правило, существует не одна возможность реструктуризации, у каждой из которых свои риски и свои сильные стороны. Как руководитель вы должны постоянно помнить, что выбор опций всегда огромен, и практически у каждой есть свои сильные и слабые стороны. Набор четких критериев, характеризующих идеальное решение, гарантирует, что вы выберете верный курс для своих людей и команд.

#### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вас мучает необходимость решать проблему, и вы мечтаете, чтобы она исчезла сама собой.
- Вы не понимаете сильные и слабые стороны принимаемых вами решений.
- Вас сбивает с толку необходимость принять решение как можно быстрее.
- Вы обычно хватаетесь за первый из появившихся вариантов решения.
- Вы понятия не имеете, как должно выглядеть идеальное решение.

#### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если в тесте на определение типа личности вы набрали много баллов в категориях *организованный*, *гибкий* и *любопытный*, этот навык вам подойдет. Организованным людям свойственна методичность и последовательность, вы усердны и умеете хорошо систематизировать данные, вам нравится продумывать решения. Будучи гибким по натуре, вы в совершенстве владеете собой, уравновешенны и сохраняете хладнокровие даже под сильным давлением, принятие спешных, опрометчивых решений вам не знакомо. Любознательность, креативность и интеллект, отличающие всех любопытных из одноименной категории, добавляют умение находить нестандартные решения в неразрешимых, казалось бы, ситуациях. Комбинация всех этих черт — залог того, что вы получите удовлетворение, развивая такие поведенческие паттерны, как мозговой штурм, выявление в решениях преимуществ и недостатков, поиск критериев для выбора идеального сценария.

#### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Эти упражнения помогут развить умение находить идеальные способы для урегулирования ситуаций любого уровня сложности.

### **Мозговой штурм для генерирования нескольких решений**

Возьмите за правило (и со временем превратите это в привычку) искать не один, а несколько способов решения проблемы. Предложив коллегам ряд действий, обязательно уточните, что вы выбрали этот путь из нескольких возможных, и обозначьте имевшиеся альтернативы: «Я выбрал именно этот вариант... из других возможных, таких как... и...» Запишите это предложение. Допустим, вы решили начать еженедельные встречи с сотрудниками отдела и выбрали формат индивидуальной беседы после рассмотрения других вариантов, в частности рабочего собрания всей команды и общего тренинга.

### **Определите преимущества и недостатки решения**

Всегда называйте сильные и слабые стороны предполагаемого решения проблемы. Обозначив возможные способы, обязательно укажите их плюсы и минусы: «Я вижу выход из ситуации, который даст нам такие преимущества... но мы потеряем по следующим позициям...» Допустим, вы говорите: «Думаю, мы должны опросить сотрудников компании, это поможет улучшить наш новый продукт и даст рост продаж, но мы не получим обратной связи от клиентов».

### **Определите идеальное решение проблемы**

Это важнейшее для принятия правильного решения упражнение научит вас устанавливать четкие критерии, с помощью которых вы выберете оптимальный путь своих действий. Осознав наличие проблемы, подумайте, каким двум-трем характеристикам должно отвечать ее идеальное решение. Запишите их. Например: «Нам нужно составить новый график работ, удобный для всех сотрудников отдела, отвечающий ожиданиям заказчика и достаточно гибкий, чтобы при необходимости его можно было оперативно изменить».

## ***НАВЫК: ПРИНЯТИЕ ПРАВИЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ***

Определив способы урегулирования проблемы, предстоит выбрать наиболее подходящий. Вы уже владеете необходимой информацией, проанализировали ее и понимаете, в чем корень проблемы. Осталось найти решение, которое удовлетворит все заинтересованные стороны. В нашем исследовании мы обнаружили поведенческие модели, которые свойственны эффективным лидерам при принятии решения:

1. Демонстрация четкого понимания сути и первопричины проблемы.
2. Выбор курса действий, который отвечает потребностям всех сторон и демонстрирует беспристрастное и непредвзятое отношение ко всем участникам.
3. Выбор логически обусловленного решения с учетом всей информации, которую вам удалось получить.
4. Даже если удалось собрать не всю информацию, начинайте предпринимать шаги к решению проблемы, не впадайте в перфекционистский паралич.

*Чем важен навык*

Реальность не линейна, мир полон сложных и запутанных обстоятельств, поэтому идеальные решения находятся далеко не всегда, что не означает, что неидеальная концепция не может быть верной. Принятие правильного решения требует проработанной базы — сбора и анализа данных и поиска путей урегулирования для каждой конкретной ситуации. Руководители, умеющие принимать стратегически верные решения, не склонны к скоропалительным выводам. Также они не впадают в прокрастинацию от неуверенности в своих силах или из-за недостаточного объема собранной информации, не затягивают принятие срочных решений и не меняют избранную тактику поведения. Они собирают и обрабатывают все доступные сведения, устраивают мозговой штурм, вырабатывают привычку действовать в условиях стресса и многозадачности, определяют сильные и слабые стороны потенциального развития ситуации, учитывают интересы всех участников и находят сбалансированное решение. Четкое, уверенное руководство уберегает команду от фальстартов, авралов, срывов, которые могут деморализовать людей.

Принятие правильных решений — будни эффективного лидера. Руководитель с широким кругом полномочий принимает десятки таких решений за день: внедрение новых систем и процессов, повышение эффективности операций, объединение и реструктуризация бизнес-единиц — это только часть его обязанностей. После тщательного анализа проблемы, сбора информации, оценки потенциальных решений необходимо приступить непосредственно к действиям. Невозможно вечно копить данные, анализ имеет конкретную цель, а текущая задача — своевременное завершение. Когда решение принято, не надо его менять — надо приступить к его реализации и двигаться вперед. В противном случае вы зря потратите время и ресурсы.

#### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вы боитесь принять неверное решение.
- У вас остается ощущение, что необходимой информации недостаточно.
- Вы ждете, когда появится идеальное решение.
- Вы склонны менять решения.

#### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если у вас высокие показатели по психотесту в категориях *амбициозный, организованный, гибкий и любопытный*, данный навык давно уже стоило перевести в разряд привычек: он идеально соотносится с вашим характером. Амбициозность природы выражается в уверенном и решительном взгляде на окружающий мир, вам не грозит паралич при принятии решений и нравится риск. Организованность, в свою очередь, обеспечивает способность к методичности, систематизации, исполнительности. Вам близок процесс обдумывания и рождения новых идей. Гибкость позволяет сохранять спокойствие и принимать взвешенные и сбалансированные решения, вас непросто сбить с толку или вынудить действовать необдуманно под влиянием эмоций. Присущее характеру любопытство толкает на поиск нетривиальных решений, ведь интеллектуальная и творческая составляющие порождают неослабевающий интерес к сложным задачам. Это сочетание качеств обещает, что вы будете получать удовлетворение от вычисления сути проблемы, от поиска выхода из ситуации с учетом потребностей всех заинтересованных сторон и от принятия своевременного решения даже в случае нехватки информации.

#### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Данные упражнения разовьют вашу способность к принятию правильных решений.

### **Обозначение корня проблемы**

Большинство проблем проявляются поверхностными симптомами, которые в действительности вызваны скрытой основной причиной. Наилучшие решения направлены именно на ее устранение, но сначала эту причину необходимо определить. Практикуйте следующее упражнение. Обдумывая проблему, спросите себя: «В чем ее первопричина?». Запишите свой ответ. Допустим, двое сотрудников спорят по поводу дедлайна. Дедлайн — повод; главная причина проблемы в том, что они не доверяют друг другу.

### **Курс действий должен подходить всем участникам**

Риск нанести непредумышленный урон участнику или группе лиц, вовлеченных в ситуацию, присутствует всегда. Правильные решения помогают избежать этого риска. Хороший руководитель стремится к справедливому учету интересов всех сторон и максимальной объективности. Сделайте это привычкой, упражняйтесь в следующем. Обдумывая урегулирование ситуации, всегда задавайтесь вопросом: чьи интересы могут быть ущемлены в результате предпринятых действий, как проявится негативное влияние? Запишите свои соображения. Допустим, вы решили перевести свой отдел на удаленную работу, но будет ли это удобно тем, у кого дома маленькие дети, ведь они будут отвлекать внимание...

### **Объясняйте, чем обосновано принятое решение**

Проанализировав проблемную ситуацию и выбрав способ ее урегулирования, начинайте действовать. Практикуйте такое упражнение, чтобы объяснить, чем обосновано решение. Объявив сотрудникам о намеченном курсе действий, уточните: «Я считаю, что нам следует поступить таким образом, потому что...» Запишите это предложение. Предположим, вы решили отсрочить выпуск нового продукта. Объясните: «Мы должны отложить старт, так как отдел тестирования нашел несколько грубейших ошибок. Если он выйдет на рынок сейчас, пострадает репутация компании».

### **Разбейте решение на несколько составляющих, если собранной информации недостаточно**

Не откладывайте принятие решения, даже если вы считаете, что не обладаете всей полнотой сведений. Если, приступая к значительному проекту, вы боитесь совершить ошибку или ощущаете неуверенность, разделите его на серию коротких шагов. При необходимости дополнить собранную информацию спросите себя, какую часть запланированного можно осуществить уже сегодня. Запишите варианты. Допустим, предстоит составление годового бюджета. Масштаб работы кажется сейчас непомерным, вы до сих пор ждете дополнительную документацию от коллег, а время идет. Разбейте задачу на серию из четырех меньших и подготовьте для начала бюджет только на первый квартал.

## ***НАВЫК: ФОКУС НА КЛИЕНТОВ***

Заключительный навык этой категории помогает сосредоточить внимание на интересах клиента. Это значит, что необходимо понимать потребности клиента и выводить эти потребности на первый план в процессе принятия решений. Наше исследование показало, какие микромодел поведения характерны для эффективных лидеров, ставящих интересы клиента во главу угла:

1. Изучение клиентов: вы должны иметь четкое представление о том, что они собой представляют.
2. Поиск информации о нынешних клиентах, изучение их будущих запросов, налаживание обратной связи в устной и письменной коммуникации.
3. Принятие решений на основе отзывов клиентов.
4. Поддержание высоких стандартов обслуживания клиентов, отчетливая установка для сотрудников на надлежащее поведение и отношение к клиентам.

### ***Чем важен навык***

Работа руководителя подразумевает множество оперативных ситуаций, требующих ежедневного активного участия. Это и разрешение внутренних конфликтов сотрудников, и нехватка ресурсов, и оспаривание необоснованности сроков. И все это обычно требует безотлагательного вмешательства, а значит, легко может отвлечь от вопросов, связанных с клиентами. Как бы ни были важны острые ситуации, не забывайте: ваши клиенты — первоочередная причина существования вашей организации. Эффективный лидер всегда должен помнить, что любые его решения отражаются на клиентах, а потому обязан всегда учитывать их потребности. В конце концов, клиент всегда прав!

Клиентоориентированность, индекс удовлетворенности клиентов, дифференциация продукции с конкурирующими предприятиями, бренд и репутация компании на рынке, лояльность клиентов — все это зависит от вашей сфокусированности на их потребностях. Чем больше вы сосредоточитесь на них, тем лучше узнаете текущие ожидания и сумеете предугадывать будущие.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Принимая решения, вы не вспоминаете о нуждах клиента.
- Вы плохо представляете своих клиентов.
- Клиенты к вам не возвращаются.
- Вы думаете, что давно знаете все о потребностях и желаниях ваших клиентов.
- Вы получаете много жалоб от клиентов на продукцию или сервисное обслуживание.
- В течение рабочего дня вы ни разу не задумываетесь о клиентах.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если в тесте на психотип личности вы набрали высокие баллы в категориях *заботливый* и *любопытный*, развить этот навык не составит особого труда. Часть вашей натуры нацелена на заботу об окружающих, вы чуткий и восприимчивый человек, хорошо понимаете чужие потребности и стараетесь, чтобы все были довольны. Хорошо развитое любопытство свидетельствует о сильных стратегических качествах и способности предвидеть ход событий. Вам нравится решать сложные проблемы и разрабатывать различные бизнес-сценарии. С подобной комбинацией черт характера вам, вероятно, доставит удовлетворение работа, которая обеспечит высокий уровень обслуживания

клиентов и будет связана с изучением их потребностей и созданием обратной связи в процессе принятия решений.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Ниже представлен список упражнений для совершенствования концентрации на нуждах клиента.

#### **Обозначьте своего клиента**

Объясните подчиненным, что клиент для вас и для них — главный приоритет. Всегда конкретизируйте, кто ваши клиенты; введите в привычку упоминать их как в беседе с сотрудниками, так и в деловой переписке. Обсудив способы решения проблемы, напомните команде, для кого именно вы работаете: «Это наилучшее решение для [определите клиента]. Они наш главный приоритет в работе». К примеру, директор школы на собрании говорит: «Это решение — лучшее из того, что мы можем предложить ученикам и их родителям, которые, напоминая, являются нашим главным приоритетом».

#### **Изучайте потребности своих клиентов**

Держите руку на пульсе ваших сегодняшних и потенциальных потребителей. Чтобы представлять, каковы будут их желания в дальнейшем, регулярно практикуйте следующее упражнение. Ежедневно, пообедав, выделяйте пять минут на изучение покупательского спроса в вашем сегменте рынка, почитайте отраслевой отчет или опрос клиентов. Запишите один новый для вас пункт. Например, вы узнали, что у туристов возросла тенденция брать короткие отпуска на несколько дней, а не длинные недельные, как обычно брали прежде.

#### **Принимайте решения с учетом отклика потребителей**

Решения, основанные на обратной связи с клиентами, стоит включить как поведенческий паттерн в вашу ежедневную практику. Размышляя над наилучшим способом урегулирования ситуации, спросите себя: какой отклик клиентов я могу включить в свое решение и каким образом? Запишите свой ответ. Предположим, компания меняет регион производства товаров, а исследования показывают, что наибольшая часть покупателей предпочитает продукцию, сделанную в Европе. Следовательно, логично переместить производство в Центральную или Восточную Европу, а не в Китай.

#### **Обеспечьте высокие стандарты обслуживания**

Обязательно акцентируйте внимание сотрудников на том, что вы считаете достойным уровнем сервиса и должным поведением по отношению к клиентам в повседневном взаимодействии. В конце каждой рабочей встречи обращайтесь к сотрудникам на стиль поведения с клиентами, который принят в компании: «Я ожидаю от вас...» Запишите эту фразу. Например, руководитель отдела техподдержки может сказать: «Я жду от вас вежливого и внимательного отношения к клиенту. Вы обязаны быстро решить его проблемы, и любой обратившийся за поддержкой человек должен чувствовать, что он важен для нас».

## **ИЗМЕНЕНИЕ КУРСА**

Эта категория лидерских навыков нацелена на инициирование изменений и проведение инновационной политики внутри отдела или компании в целом. Такие навыки особенно важны, когда необходимо стимулировать инновации, формировать культуру постоянного совершенствования, внедрять новую организационную стратегию или переориентироваться на новые рынки. В данную группу входят **внедрение идеи, новаторский**

**подход и управление рисками.** Два последних навыка стоят на противоположных сторонах смыслового спектра: некоторые лидеры чрезмерно осторожны, что мешает внедрению любых инноваций, другие же, наоборот, чрезмерно увлекаются инновациями, что подвергает их компании неоправданному риску.

### ***НАВЫК: ВНЕДРЕНИЕ ИДЕИ***

Превратить окружающих в сторонников, убедить в своем видении, «продать» им образы и идеи, которые занимают ваши мысли, помогут поведенческие микромоделю из арсенала эффективных лидеров, участвовавших в нашем исследовании:

1. Создание яркой, колоритной картинку будущего вашей компании, всеобщей мечты, чтобы все могли представить пункт назначения (подбор вдохновляющего образа, что-то вроде «человека на Луне»).
2. Обозначение конкретных долгосрочных целей, которые охватывают от трех до пяти лет.
3. Придание идее привлекательности с точки зрения личных потребностей и ценностей ваших коллег: они должны захотеть стать ее частью.

#### ***Чем важен навык***

Искусство внедрения идеи выражается в умении мотивировать людей к работе, а для этого они должны ясно понимать, куда вы двигаетесь и каких целей хотите достичь. Обозначьте четкий курс движения; это особенно важно в моменты серьезных перемен, которые всегда связаны с неопределенностью и сопротивлением. Сотрудники быстрее примут изменения и адаптируются к ним, если вы представите ясное, яркое и убедительное видение будущего, совпадающее с их личными ожиданиями.

Умение «продать» видение важно для эффективного лидера. Запуск стартапа, создание новых продуктов и услуг, реализация новой организационной стратегии — это всегда вызов для руководителя проекта, требующий отчетливого представления цели и направления, в котором следует идти коллективу. Это направление и конечный результат должны быть понятны и близки всей команде, только тогда совместными усилиями вы добьетесь успеха и воплотите идею в реальность.

#### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вы воспринимаете «видение» и «стратегическое планирование» как бесполезные термины, не имеющие отношения к практике.
- Вы считаете «внедрение идеи» и «долгосрочные цели» необоснованными, умозрительными рассуждениями.
- Вы не любите ставить долгосрочные цели, потому что боитесь, что не сможете их достичь.
- Вы не можете одной фразой описать образ, представляющий вашу компанию.
- Члены вашей команды не понимают, какую пользу приносят им цели, стоящие перед компанией.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если в тесте на психотип личности вы набрали высокие баллы в категориях *амбициозный* и *общительный*, этот навык вам подойдет. Амбициозность характера придает вашей натуре энергичность, уверенность, убедительность, способность влиять на окружающих. Вам нравится начинать новые проекты, планировать будущее, вдохновлять других людей, помогать им меняться и расти. Динамичность, разговорчивость, шарм и энтузиазм, эмоциональность, умение побуждать других к действию — как правило, черты, свойственные общительным. С такой комбинацией черт характера вам, вероятно, принесет удовлетворение создание картины будущего организации, долгосрочное планирование, обращение к личным ценностям и потребностям окружающих.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Ежедневное выполнение этих упражнений поможет вам освоить внедрение собственного видения.

#### **Создание красочного образа будущего**

Для того чтобы понимать, куда идти, необходимо знать пункт назначения, и лучшим помощником тут станет практика визуализации результата. Превратить технику визуализации в привычку поможет следующее упражнение. Поставив задачу подчиненному, опишите, какой результат хотите получить: «Когда вы закончите, я бы хотел, чтобы это выглядело так...» Например, если я даю задание оборудовать конференц-зал оргтехникой и канцелярскими принадлежностями, я имею в виду, что там появятся подключенные к единой сети компьютеры, планшеты, сканеры и принтеры, а также бумага и ручки в достаточном количестве.

#### **Мыслите в долгосрочной перспективе (от трех до пяти лет)**

Это стандартная бизнес-практика. Нет ни одной успешной компании, которая не имела бы представления о перспективах собственного роста. Разумеется, вы не составляете столь далеко идущие планы в ежедневной рабочей рутине, однако ничто не мешает так подходить к повседневным проектам. Обсудив текущий проект, предложите сотрудникам взглянуть на него в перспективе: «Через три-четыре года, полагаю, мы...» Например, во время обсуждения запуска нового сайта уточните: «В промежутке от трех до пяти лет я ожидаю, что сайт предоставит клиентам возможность перейти на онлайн-покупку товаров с полной настройкой, не взаимодействуя с нашими представителями».

#### **Личная заинтересованность сотрудников в нововведениях**

Эта микромодель поведения связана с переводом вашего образа будущего в форму, от которой ваши сотрудники получают явные преимущества. Выработайте привычку делать ваши проекты, задачи, идеи лично значимыми для всех сотрудников. Практикуйте это упражнение. Рассказав о новом проекте или идее, необходимо объяснить, чем важны они для участников и какую пользу им принесут: «Вам будет это выгодно, потому что...» Например, предложив одному из продавцов вести блог для компании, скажите: «Такой блог — это известность не только внутри, но и за пределами компании. О вас узнают в социальных сетях, а не только в нашем узкоспециализированном сегменте. К тому же блог — идеальное начало для построения личного бренда, он открывает перспективы для персонального роста».

### ***НАВЫК: НОВАТОРСКИЙ ПОДХОД***

Инновация — творческое решение важных проблем, новшество, обеспечивающее рост эффективности процессов. Лидеры, которые знают толк во введении инноваций, демонстрируют следующие поведенческие модели:

1. Умение думать, выходя за рамки «коробочного мышления», применять целостный подход, объединяя на первый взгляд не связанные вещи, находить взаимосвязь и информацию, которую не видят другие.
2. Применение мозгового штурма для творческого решения проблемы; поиск неожиданных, новых и уникальных способов решения.
3. Отсутствие боязни экспериментировать и идти на риск — предварительно просчитанный, насколько это возможно. Умение стимулировать окружающих пробовать новое.
4. Использование новаторского подхода в особо важных и актуальных ситуациях. Не стоит стремиться к инновациям ради инноваций.

### ***Чем важен навык***

Для совершенствования всегда есть место и повод. Улучшить обслуживание клиентов или существующий продукт, оптимизировать координацию внутри рабочего подразделения — всюду применим нестандартный, ранее не испробованный подход. Инновация для того и нужна — заставить посмотреть на привычное другими глазами, чтобы произошли изменения в лучшую сторону. Инновации обеспечивают компании конкурентные преимущества в условиях рыночной экономики, а иницируют их эффективные руководители. Кроме того, они поощряют инновационный подход у своих сотрудников, поддерживают творческое отношение к работе, стратегическое мышление и отсутствие боязни нарушить статус-кво.

Инновационное лидерство создает культуру экспериментаторства, развития и модернизации, вдохновляет людей мыслить широко и нестандартно. Постоянное совершенствование продуктов и сервиса обеспечивает компании стабильное конкурентное преимущество.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вы не хотите менять существующее положение дел.
- В смене привычного курса вы видите только риски.
- Когда предлагают что-то изменить, вы недоумеваете: чем плоха текущая ситуация?
- Все проблемы вы решаете одним способом.
- Вы не представляете, как может выглядеть креативное решение проблемы.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если, проходя тестирование, вы набрали высокий балл в категории *любопытный* и низкий в категории *организованный*, сфера инноваций и творческого подхода должна вам подходить. Креативность — одна из отличительных черт любознательных натур; вам нравятся

нововведения, нравится предлагать новые способы самых разных действий, обсуждать новые идеи, экспериментировать с новыми подходами, поощрять других мыслить по-новому. Невысокая степень организованности говорит о гибкости и толерантности к неоднозначным ситуациям, что также присуще творческим натурам. (В этом ваше отличие от людей с высокой степенью организованности, как правило, избегающих риска, ригидных, предпочитающих жестко придерживаться статус-кво, что делает их не склонными к инновациям.) Сочетание высокого уровня любопытства и низкого уровня организованности гарантирует вам удовольствие от проведения мозговых штурмов для поиска творческих решений, а также от возможности воодушевлять людей на проявление креатива и эксперименты с новыми подходами.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Выполнение этих упражнений поможет развить ваш инновационный потенциал.

#### **Поиск взаимосвязи между идеями, на первый взгляд не связанными друг с другом**

Момент творческого озарения случается, когда вы обнаруживаете связь между событиями или явлениями, которые, на первый взгляд, нельзя объединить. Чтобы мыслить нестандартно, преодолеть внутренние стереотипы, практикуйте следующее упражнение. Ключевым словом, указывающим на наличие взаимосвязи, является союз «но». Каждый раз, когда вы или кто-то другой, описывая две противоположности, говорит «но», спросите себя: а что может объединять эти две вроде бы ничем не связанные вещи/идеи? Запишите ответ. Предположим, кто-то говорит: «Покупатели обожают наш новый продукт, но есть и те, кто его терпеть не может». Полярные взгляды здесь объединены, как ни странно, яркой эмоциональной реакцией: как бы покупатели к продукту ни относились, равнодушных нет.

#### **Мозговой штурм как поиск творческого подхода**

В контексте этого упражнения креативность означает решение проблемы оригинальным, нетрадиционным способом. Вы можете ежедневно практиковать такой мозговой штурм, представляя, что у вас есть ничем не ограниченный бюджет для решения проблем. Узнав о проблеме, спросите себя, как бы вы ее решили, если бы располагали всеми деньгами в мире. Запишите одну идею. Допустим, для лучшего обслуживания клиентов, будь у вас неограниченный бюджет, вы создали бы специальную группу тестировщиков, которая всесторонне исследует предоставляемый сервис и задокументирует все выводы перед тем, как услуга выйдет на рынок.

#### **Не бойтесь экспериментировать**

Стимулируйте окружающих проявлять креативность; вполне вероятно, что даже самые неожиданные идеи можно будет воплотить на практике, слегка переработав или пустив в тестовом режиме. Практикуйте следующее упражнение: когда кто-то предлагает новую идею, спросите, как конкретно он думает ее реализовать. Запишите ответ. Возможно, услышав детали, вы решите попробовать идею в пилотном режиме.

#### **Сосредоточьте творческие усилия на значимых проблемах**

Любая креативность, если она не направлена на эффективное решение важных проблем, — напрасная трата времени. Чтобы не расплыться на несущественное, практикуйте следующее упражнение. Когда в голову приходит новая идея, прежде всего задайтесь вопросом: как это повлияет на решение самой важной проблемы? Запишите ответ. Предположим, вы можете предложить сдать в аренду часть офисного здания,

принадлежащего компании. Дополнительный стабильный доход может исправить сезонную несогласованность денежных потоков.

### ***НАВЫК: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ***

Управление рисками заключается в упреждении угроз и планировании действий для их устранения в чрезвычайных ситуациях. Лидеры, обладающие навыком управления рисками, в нашем исследовании продемонстрировали такие поведенческие модели:

1. Обдумывание возможных рисков; мозговой штурм по прогнозированию нежелательных сценариев.
2. Включение пилотного тестирования и обратной связи в план инновации. Предварительное тестирование новых идей; определение способов мониторинга процесса реализации.
3. Разработка планов действий на случай чрезвычайной ситуации; наличие запасного плана.

#### ***Чем важен навык***

Улучшать то, что и так работает, не всегда разумно, лучшее порой — враг хорошего. Инновации должны быть уместны, то есть внедряться там и тогда, когда в них есть необходимость. Некоторые амбициозные руководители забывают о старом добром правиле менять только то, что сломалось, и берутся исправлять то, что вовсе не требует исправления. В итоге идет перерасход по бюджету, клиенты выражают недовольство, падает доверие к бренду, и, как следствие, страдает ваша репутация. Новаторы иногда становятся зависимыми от стремления к новизне и в гонке за ней не способны остановиться, игнорируя долгосрочные риски, которым подвергают свою организацию. Безрассудство и непомерные претензии могут дорого обойтись как самому новатору, так и компании. Также опасностью могут обернуться чрезмерный напор в стремлении к успеху и амбициозное утверждение далеких от реальности целей. Ответственное управление рисками имеет решающее значение для вашего успеха.

Управление рисками приобретает особое значение, когда дело касается запуска различных стартапов, новых продуктов и сервисов, выхода на новые рынки. Грань между осознанным предпринимательским риском и безрассудством чрезвычайно тонка, поэтому необходимо развивать навык работы с рисками с позиции максимальной эффективности.

#### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Изменения нужны вам ради самих изменений.
- Вы заморожены новым и необычным и обязательно должны все попробовать.
- Цели, которые вы устанавливаете, смелы, амбициозны, но редко достижимы в реальности.
- Вы не проводите предварительное тестирование, а тут же приступаете к внедрению новых технологий и идей.
- Вы не верите в целесообразность запасного сценария развития ситуации.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если в нашем тесте вы набрали высокий балл в категории *организованный* и низкий в категории *амбициозный*, проработка этого навыка не составит для вас особой сложности. Организованные люди, склонные к упорядоченности, обычно в принимаемых решениях придерживаются свойственной их натуре консервативности. Вы наверняка прилежны и добросовестны; окружающие знают, что на вас всегда можно положиться. (Если вы набрали максимальный балл в категории *организованный*, вы, скорее всего, неохотно идете на риск.) Отсутствие в характере ярко выраженной амбициозности проявляется в более расслабленном и неторопливом отношении к происходящему. Вы неохотно берете на себя ответственность. С подобной комбинацией черт характера вы вряд ли расположены к риску, и тогда вам подойдут такие микромодели поведения, как прогнозирование рисков, разработка пилотного тестирования и планов на случай непредвиденных обстоятельств.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Развить навык управления рисками помогут следующие упражнения.

#### **Прогнозирование разносторонних рисков**

Фактором риска может стать все что угодно: ситуация внутри компании, изменение потребительского спроса, инновации в цепочке поставок, нарушения технологии, глобальный экономический кризис, в конце концов. Предугадать все невозможно, мы, к сожалению, пока не научились предсказывать будущее, однако постараться учесть хотя бы основные риски все-таки можно. Ежедневно практикуйте следующее упражнение. После принятия решения спросите себя, что может помешать его реализации: потребительский спрос, проблемы производства, ситуация в экономике? Запишите свои соображения. Допустим, вы размышляете, стоит ли инвестировать в расширение парковок перед магазинами вашей сети. Это решение может обернуться напрасными затратами из-за мирового роста цен на бензин, потому что меньше покупателей будет пользоваться личным автомобилем.

#### **Пилотное тестирование инновационных идей**

Прежде чем приступать к реализации какого-либо инновационного проекта, необходимо провести пилотное тестирование, чтобы понять, как инновация будет работать на практике. Найдите способ с минимальным риском проверить жизнеспособность проекта. Запишите способ тестирования. Предположим, вам предлагают провести реновацию линейки продукции или сервисов. Прежде чем инвестировать в эту идею, закажите ее пробный вариант, проверьте на фокус-группе или покажите лояльным клиентам и предложите высказаться о качестве измененного продукта/сервиса.

#### **Запасной план действий**

Учитывайте возможность непредвиденных сбоев и неполадок, обязательно подготовьте страховку — план действий в чрезвычайной ситуации. Продумав новое решение, спросите себя: что предпринять, если оно не сработает. Запишите план. Например, наметив видеоконференцию с несколькими участниками, заранее продумайте вариант телефонного моста на случай, если у кого-нибудь возникнут проблемы с интернетом.

## **Глава 7**

### **ОРИЕНТАЦИЯ НА ЛЮДЕЙ**

Лидерские навыки, ориентированные на людей, помогают окружающим оставаться мотивированными, вовлеченными и испытывать удовлетворение от своей деятельности. Руководители такого типа поддерживают членов своей команды, умело выстраивают

отношения и создают хорошую рабочую атмосферу. Как правило, они харизматичны, имеют сильные межличностные навыки, благодаря которым пользуются влиянием, эффективно мотивируют связанных с ними людей, помогают им расти и развиваться. В своем исследовании мы установили одиннадцать навыков, которыми оперируют лидеры, ориентированные на людей, и сгруппировали три категории: **убеждение и влияние, наставничество и построение команды, межличностные отношения.**

### **УБЕЖДЕНИЕ И ВЛИЯНИЕ**

Это категория лидерских навыков, нацеленная на создание правильной мотивации внутри коллектива. Руководитель работает с людьми, а значит, ему не обойтись без таких умений, как влияние и убеждение. Они особенно необходимы, когда требуется соотнести деятельность команд с организационной стратегией, когда происходят объединение и реструктуризация бизнес-подразделений, создание альянсов с поставщиками, изготовителями, субподрядчиками, партнерами. К этой категории относятся следующие лидерские навыки: **влияние на других, преодоление индивидуального сопротивления и искусство ведения переговоров.**

### ***НАВЫК: ВЛИЯНИЕ НА ДРУГИХ***

Этот навык заключается в способности «прочитать» человека: почувствовать его истинное отношение к делу, узнать скрытые тревоги, представить убедительные именно для него аргументы за или против. Для этого нужно развивать следующие поведенческие паттерны:

1. Прогнозирование реакции окружающих на ваши идеи, планы и инициативы.
2. Выяснение с помощью целевых вопросов, в чем проблема окружающих.
3. Умение перенаправлять разговор с поверхностных моментов на саму проблему. Вы должны быть уверены, что адресуетесь к сути дела, а не только к ее проявлениям.
4. Понимание скрытой мотивации человека, его истинных желаний, которое даст возможность предоставить то, что ему необходимо.

### ***Чем важен навык***

Вопреки устойчивому стереотипу о якобы неограниченном влиянии на сотрудников большинство начальников может этим гордиться только отчасти. Формально люди обязаны им подчиняться, но максимальной отдачи в таком случае ждать не приходится. Безусловно, можно включить авторитарность, добиться от подчиненных выполнения всех указаний, но толку от этого обычно мало. Ваша задача как руководителя — заинтересовать людей, чтобы они выполняли свою задачу, прикладывая все способности, а это возможно, когда команда уверена, что предложенный вами курс верен. Вам важно представлять, какова будет реакция на новые планы, идеи и инициативы. Вы должны уметь выслушивать сотрудников, вникать в их проблемы и эффективно эти проблемы решать. Вы должны заставить поверить в свои идеи и взять на себя обязательство воплотить планы в жизнь. Лишь чувствуя, что к ним прислушиваются, с их мнением считаются, люди последуют за вами.

Без умения оказывать влияние на окружающих вам будет тяжело проводить любые изменения — от реструктуризации и объединения бизнес-единиц до внедрения инноваций, новых систем и процессов. Если сотрудники не вовлечены в процесс по-настоящему, вам

придется прикладывать слишком много усилий и встречать постоянное сопротивление; в таких условиях мотивировать людей на работу с полной отдачей слишком трудно.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вам трудно мотивировать сотрудников к выполнению их обязанностей.
- Вы ожидаете, что все будет выполняться только потому, что вы дали указание.
- Вас удивляет негативная реакция сотрудников на ваши планы.
- Окружающие сопротивляются изменениям, которые вы пытаетесь ввести.
- Вы не в состоянии убедить людей, что избранный вами путь верен.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если в тесте на психотип личности вы набрали высокие баллы в категориях *амбициозный* и *гибкий*, оттачивание навыка влияния на окружающих станет для вас полезной задачей. Вероятно, вы, как и все амбициозные люди, обладаете даром убеждения и уверенностью в себе. Вам нравится чувствовать, что вы можете влиять на окружающих. Свойственная вашей натуре гибкость помогает сохранять спокойствие и сдержанность в самых неоднозначных ситуациях; никакое давление не выбивает вас из колеи. Подобная комбинация черт характера гарантирует, что вы получите удовольствие, практикуя такие поведенческие модели, как предугадывание реакции собеседника на предложенные идеи, выяснение причин проблем, которые его беспокоят, а также развитие способности твердо и доказательно обосновывать свои идеи и решения.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Эти упражнения улучшат вашу способность влиять на других людей.

### **Прогнозирование реакции собеседника**

Люди не всегда реагируют на новые идеи так, как хотелось бы, особенно когда эти идеи затрагивают их работу и личную жизнь. Минимизировать подобные препятствия поможет умение предугадывать возможный отклик тех, кого так или иначе касается будущий процесс. Попробуйте такое упражнение: уточните в ежедневнике детали следующей встречи и потратьте пять минут на размышления, как человек, с которым вы собираетесь встретиться, может отреагировать на вашу идею. Запишите одну фразу. Предположим, вы хотите обсудить новый логотип компании и предполагаете такую реакцию: «Сьюзи, скорее всего, понравится цветочное решение, но предложенная форма может вызвать сомнения».

### **Спрашивайте о проблемах**

Окружающие гораздо легче и быстрее примут новые идеи и новые способы ведения дел, если почувствуют, что их проблемы вам безразличны. Правильно сформулированный вопрос поможет вызвать собеседника на откровенность и обеспечит его расположение и поддержку в дальнейшей работе. Практикуйте следующее упражнение. Если человек выразит беспокойство или неудовлетворение (в письме, разговоре, на совещании), задайте целевой вопрос, чтобы лучше понять его позицию: «Что беспокоит вас в этом деле?». Например, один из членов вашей команды демонстрирует явное недовольство компьютерной

программой, которую вы используете во время онлайн-конференций. Поинтересуйтесь: «Что именно вас беспокоит в выбранном для конференции софте?».

### **Выявление корня проблемы**

Обычно мы замечаем симптомы или последствия и упускаем причину, лежащую в основе проблемы. Научитесь определять то, что скрыто, помогите окружающим разобраться, в чем корень сложившейся ситуации. Для этого практикуйте упражнение: после того, как кто-то обозначит возникшую проблему, признайте ее и спросите, что может быть настоящей причиной: «Я понимаю, что это проблема. Однако является ли она основной, или это всего лишь следствие? Что мы упускаем из виду?». Допустим, кто-то жалуется на коллегу, который сорвал сроки и кажется ненадежным. Суть проблемы может быть в том, что человек слишком перегружен и потому не справляется.

### **Выявление скрытых запросов и умение разобраться с ними**

Когда люди на что-то жалуются, в жалобе уже содержится скрытый запрос на конкретную компенсацию, обозначена неудовлетворенная потребность или ожидание. Практикуя это упражнение, вы научитесь улаживать ситуацию. Выслушав жалобу, поинтересуйтесь, что можно сделать, чтобы решить проблему: «Спасибо, что сообщили мне о ней. Как мы могли бы разобраться с этим, что нужно сделать?».

## ***НАВЫК: ПРЕОДОЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ***

Этот навык подразумевает проведение работы со страхами и возражениями людей при осуществлении предлагаемых инициатив. Как показало наше исследование, лидеры, обладающие навыком преодоления индивидуального сопротивления, демонстрируют такие поведенческие модели:

1. Прямое обращение к страхам окружающих, сопротивляющихся изменениям, которые вы иницилируете. Способность объяснить, что вы понимаете суть опасений, помочь им определить и выразить свои эмоции.
2. Умение обрисовать преимущества перемен, подчеркнуть, что конкретно выигрывают ваши собеседники.
3. Обсуждение нововведений, при котором все участвующие стороны должны достичь взаимопонимания. Резюмирование, при котором подчеркиваются пункты, где уже достигнуто согласие.
4. Умение убедить участников проекта в необходимости предпринимать соответствующие меры и действия на своем участке работы для достижения общей цели.

### ***Чем важен навык***

Чаще всего первая реакция человека на перемены — внутреннее сопротивление. Будьте готовы к тому, что любая из предложенных вами инициатив поначалу столкнется с противодействием — активным или пассивным. Как лидер вы должны понимать его источник, уметь справляться с проявлением любых сильных эмоций и сосредоточиться на поиске точек соприкосновения. Сопротивление, как правило, проистекает из страха неизвестности и неуверенности; человеку необходимо убедиться, что перемены ему ничем не грозят, а вы целиком и полностью на его стороне.

Навык преодоления сопротивления крайне важен при введении новой бизнес-стратегии, новых систем и процессов, внедрении инноваций, работе по повышению удовлетворенности клиентов. Если вовремя не заручиться поддержкой коллектива, негатив может нарастать и расширяться, мешая не только вашим планам, но и деятельности всей организации.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Люди открыто противостоят вашим начинаниям.
- Вы не знаете, какие страхи и сомнения испытывают окружающие, не стремитесь это выяснить или считаете, что они не заслуживают внимания.
- Вы не можете внятно объяснить, как нововведения способны улучшить чью-то жизнь.
- Вы никак не можете прийти к соглашению с каким-то человеком.
- Вы не можете убедить человека что-то изменить.
- Вы не можете найти точки соприкосновения с человеком, который активно противится вашим нововведениям.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Тем, кто, пройдя тест на психотип личности, набрал высокие баллы в категориях *амбициозный*, *общительный* и *гибкий*, овладеть навыком будет довольно просто. Амбициозность обеспечивает ее обладателю уверенность, дар убеждения и удовольствие от возможности влиять на других. Главные свойства общительных — обаяние, разговорчивость, увлеченность и воодушевление. Гибких отличает спокойный характер, их практически невозможно вывести из равновесия, они устойчивы к давлению. С подобной комбинацией личностных черт вам с большой долей вероятности принесут удовлетворение такие поведенческие модели, как устранение страхов людей, проявление поддержки, умение успокаивать, разъясняя преимущества перемен, способность достигать взаимопонимания, а также согласия, необходимого для общей плодотворной работы.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Эти упражнения помогут развить навык преодоления индивидуального сопротивления.

#### **Устранение страхов**

Основная причина сопротивления переменам — сильные негативные эмоции, например боязнь, ощущение угрозы привычному укладу. Признать эти эмоции и помочь человеку их преодолеть — эффективный способ справиться с сопротивлением. Приобрести привычку спрашивать людей о страхах и сомнениях поможет это упражнение. При первом же признаке нежелания человека следовать вашей идее задайте вопрос: «Что в моем предложении кажется вам неправильным?». Допустим, вы высказываете идею коллеге, он явно не в восторге: «Я согласен с вами, но...» Мягко поинтересуйтесь: «Что в моем предложении кажется вам неправильным?».

#### **Подчеркните преимущества изменений**

Страх может проявляться на уровне не только эмоций, но и разума; иногда люди просто не понимают, в чем суть изменений и какую пользу те могут им принести. Научиться объяснять, чем привлекательно новшество, поможет это упражнение. Определив предмет изменений, обдумайте, чем это полезно людям, вовлеченным в процесс. Запишите свою мысль одним предложением. Допустим, вы планируете модернизировать контроль качества на предприятии. Преобразование позволит освободить сотрудников от сверхурочной работы и сократит количество бумажной отчетности.

### **Найдите точки соприкосновения интересов**

Эта поведенческая модель поможет ввести в привычку весьма полезное в переговорном процессе умение достигать согласия на эмоциональном уровне. Надо выбрать несколько пунктов, по которым вы с человеком мыслите в одинаковом направлении, и таким образом дать ему почувствовать, что вы не враг, а союзник. Практикуйтесь ежедневно. Во время разговора помните, что необходимо найти минимум два момента, о которых вы думаете одинаково. Сразу обозначьте их: «Мне кажется, мы оба согласны с тем, что... Я правильно понимаю?». Допустим, и вы, и ваш собеседник считаете, что обсуждение некоторых деталей лучше перенести на следующую встречу, так как их необходимо доработать, — это первый пункт, где ваши интересы совпадают. Также вы оба хотите подобрать наилучшее решение для обсуждаемого вопроса — второй пункт.

### **Определите и отметьте общие цели**

Лучший способ превратить человека в союзника — показать ему наличие общих целей и взаимной выгоды. Ежедневно практикуйтесь в этом умении. По окончании переговоров запишите цель, которая является общей для всех присутствовавших. Допустим, общей целью может быть успешный запуск новой линии продукции или повышение индекса удовлетворенности потребителей.

## ***НАВЫК: ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ***

С помощью этого навыка в обсуждениях и спорах достигаются взаимовыгодные (win-win) соглашения. Наше исследование выявило следующие модели поведения, характерные для эффективных лидеров при ведении переговоров:

1. Изначальная декларация намерения найти беспроблемное решение и стремления понять основные цели и проблемы другой стороны.
2. Участие в совместном решении проблем: вынесение на обсуждение важной для каждого участника информации, обозначение общих целей и стратегии действий.
3. Обозначение взаимной выгоды предпочтительного решения и его положительного эффекта для сотрудничества.
4. Пошаговая проработка планируемых действий и получение предварительного согласия по каждому из шагов.

### ***Чем важен навык***

Переговоры — ежедневная часть деятельности руководителя. В сущности, каждое обсуждение, в котором необходимо достичь соглашения, — часть переговорного процесса: формального, если речь идет о контракте с клиентом или изменениях в политике компании,

или неформального, когда приходится разрешать внутренний конфликт в команде или с коллегами. Сфера межличностных отношений весьма изменчива: это тонкая, почти ювелирная работа по выстраиванию связей, в которой искусный переговорщик может достичь невероятных высот, а неопытный или не самый умелый — в мгновение ока все провалить. Любые переговоры являются межличностными взаимодействиями, а значит, в той или иной степени касаются отношений с людьми. В зависимости от того, насколько вы владеете этим навыком, базовые отношения и взаимное доверие либо укрепляются, либо ухудшаются. Искусный переговорщик умеет добиться результата, выгодного обеим сторонам. Попытка выйти из процесса победителем за счет другой стороны разрушает доверие, приносит вред деловым и человеческим связям.

Бизнес часто определяют стратегические союзы между производителями, поставщиками, заказчиками и продавцами, командная работа самостоятельных компаний, объединенных общими целями. Искусство ведения переговоров приобретает особое значение, когда необходимо установить взаимовыгодные отношения с другими организациями, а также когда происходят сделки по слиянию и поглощению с расширением бизнеса за счет новых операций и включения новых субъектов.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Переговорный процесс для вас — игра, в которой непременно нужно победить, и не важно, что будет с другой стороной.
- После окончания переговоров у вас остается ощущение, что в этой игре не вы вытянули счастливый жребий.
- Во время переговоров вы настолько боитесь потерять слишком много, что заранее соглашаетесь на невыгодные для себя условия.
- Вы не умеете твердо отстаивать свою позицию.
- Участие в переговорах для вас сильный стресс, поэтому вы стараетесь их избегать.
- На переговорах вы больше говорите, чем слушаете.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если при тестировании вы набрали высокие баллы в категориях *амбициозный* и *гибкий* и низкий балл в категории *общительный*, прокачка этого навыка — то, что требуется. Как амбициозный человек, вы решительны, уверены в собственных силах, энергичны и, когда захотите, весьма убедительны, вам нравится вести переговоры. Как не слишком общительный — сдержанны, возможно, замкнуты, вам нравится слушать, что вам говорят. Гибкость вашей натуры проявляется в спокойствии, выдержке, устойчивости к давлению, вас трудно расстроить или вывести из себя. С подобными исходными данными будет несложно овладеть такими поведенческими моделями, как поиск взаимовыгодного решения, совместная работа над проблемами, достижение соглашения по поводу дальнейших действий.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Выполнение этих упражнений поможет освоить навык ведения переговоров, нацеленных на укрепление сотрудничества и взаимовыгодного партнерства.

## Стратегия win-win: переговоры без проигравших

Достигнуть соглашения, где учтены интересы всех сторон, не так сложно, как кажется. Путь к обоюдному согласию начинается с демонстрации своих намерений. Практикуйте это упражнение. Как только обсуждение перейдет в переговоры, заявите, что вы нацелены на взаимный выигрыш и хотите сотрудничества. Скажите: «Для меня важно, чтобы мы нашли решение, которым оба будем довольны. Помогите мне понять, какие моменты предстоящей сделки вас больше всего беспокоят».

## Сотрудничество сторон: поиск совместной стратегии

Люди чаще приходят к соглашению, когда их объединяет совместное решение проблемы. Практиковать такой поворот переговоров поможет следующее упражнение. Выслушав предложение собеседника, попробуйте интегрировать его в общее обсуждение как способ совместного решения проблемы: «Как нам использовать вашу идею [резюмируйте эту идею], чтобы вместе отыскать идеальное решение для нашей ситуации?». Например, новый партнер предлагает запустить линию брендовой продукции, а вы, в свою очередь, предлагаете обсудить это как часть будущей совместной маркетинговой стратегии.

## Обозначьте обоюдную выгоду вашего предложения

«Переговоры без поражения» по определению приносят выгоду обеим сторонам переговорного процесса. Обучиться выстраивать беспроигрышный сценарий поможет следующее упражнение. Уточняя в своем ежедневнике детали встречи, на которой, вероятно, начнутся переговоры, подумайте, какое обоюдное предложение вы могли бы сделать потенциальному партнеру. Запишите свои соображения одной фразой. Допустим, вы встречаетесь с потенциальным дилером и хотите предложить ему стратегическое партнерство. Идея взаимовыгодна: доступ к новым группам клиентов обеспечивает дополнительные доходы как для вас, так и для дилера при одновременном снижении стоимости продажи, поскольку расходы вы поделите.

## Получение согласия по каждому из предпринимаемых шагов

Переговоры считаются успешными, если удалось достичь договоренностей по конкретным шагам. С помощью этого упражнения возьмите за правило получать подтверждение от партнера по всем пунктам планируемых совместных действий. Заканчивая обсуждение, сформулируйте, как вы представляете себе следующие шаги, и попросите еще раз подтвердить, что вы достигли по ним соглашения: «Как я понимаю, наши следующие действия будут выражаться в... Вы согласны?».

## НАСТАВНИЧЕСТВО И ПОСТРОЕНИЕ КОМАНДЫ

Категория лидерских навыков, к которой мы подошли, ориентирована на совершенствование способностей вдохновлять, направлять, помогать людям развиваться и расти в профессиональной и личной жизни. Эффективный руководитель дорожит командой не только потому, что без нее не достичь поставленных целей, но и потому, что хочет повысить вовлеченность своих сотрудников в общее дело и степень их удовлетворения выполняемой работой. Он понимает важность наставничества, помощи и поддержки, которые должен при необходимости получать каждый член команды. Такие навыки особенно важны, когда требуется повысить производительность отдельных сотрудников и групп, их вовлеченность и удовлетворенность, заинтересованность и желание продолжать работать в организации, а также формировать культуру высоких достижений в компании. К этой категории лидерского мастерства относятся **расширение полномочий, обучение и наставничество, воспитание командного духа**.

## ***НАВЫК: РАСШИРЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ***

Суть навыка — в наделении подчиненных полномочиями, оказании помощи в решении рабочих моментов при сохранении персональной ответственности за принятые решения. Эффективные лидеры, которые соблюдают баланс между контролем и предоставлением сотрудникам расширенных возможностей, демонстрируют в работе такие модели поведения:

1. Поддержание равновесия в свободе принятия решений для каждого члена коллектива: подчиненные не должны чувствовать, что на них взвалили непомерную ответственность, равно как и ощущать, что задавлены микроуправлением.
2. Оказание необходимой поддержки и помощи, консультирование, притом что ответственность за его фронт работ остается на подчиненном.
3. Установление сроков для отчета по текущим задачам, поэтапный контроль за процессом работы — достаточный, чтобы быть в курсе дела, но не отвлекающий сотрудника.
4. Помощь в преодолении сложностей и обучение способам справляться с препятствиями.

### ***Чем важен навык***

Для достижения весомых результатов нужны сильные игроки — это закон бизнеса. Задача лидера — взрастить команду победителей. Но чтобы воспитать чемпионов, недостаточно терпеливого ожидания, нужно расширять их полномочия — лишь так обеспечивается рост. Люди меняются с опытом личных побед и поражений, видя последствия лично принятых решений. Если не предоставлять им свободу маневра, есть риск оказаться в окружении беспомощных, не способных отвечать за свои действия соратников, каждый шаг которых придется контролировать, и это — целиком и полностью вина руководителя. Когда люди лишены возможности проявлять способности, расти, учиться, они теряют уверенность в себе и перестают думать независимо; такой коллектив инертен, и вся ответственность ложится на вас.

Расширение прав и возможностей сотрудников открывает вашей команде путь к инновациям, улучшению продуктов и услуг, создает пространство для творческой мысли и эксперимента. Только обеспечив необходимую свободу каждому и создав атмосферу единства в команде и организации, можно добиться действительно впечатляющих результатов.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вам сложно предоставить подчиненным свободу в принятии решений.
- Вы думаете, что без вашего участия люди не смогут принять правильное решение.
- Вы любите решать чужие проблемы.
- Вы убеждены, что обладаете даром советчика и остальные без вас не справятся.

- Слова «оказать поддержку» вы воспринимаете как необходимость дать прямые указания, что и как делать.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если вы набрали высокие баллы в категории *заботливый* и низкие в категории *организованный*, вам подойдет навык предоставления расширенных полномочий. У вас сильно развиты эмпатия, чуткость, восприимчивость, вам нравится поддерживать людей, выслушивать их идеи и предложения. При низком уровне организованности вам присущи гибкость и терпимость в неоднозначных ситуациях. (В этом ваше отличие от тех, кто набрал высокие баллы по *организованности*: они склонны к жесткому гиперконтролю и перфекционизму.) С таким сочетанием личных качеств вы, скорее всего, получите удовлетворение от поведения, требующего развитых паттернов по разделению с сотрудниками полномочий, связанных с принятием решений, предоставлению поддержки без снятия ответственности, обучению людей способам преодоления препятствий.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Представленные ниже упражнения помогут вам научиться разделять полномочия с другими людьми.

#### **Расширение прав и возможностей других людей путем совместного принятия решений**

Делегируя полномочия, вы позволяете человеку проявить его творческое начало, вдохновляете на раскрытие его потенциала. Это более прозорливо и вернее стратегически, чем раздавать указания. Данное упражнение поможет развить привычку разделять полномочия и ответственность. Поставив перед сотрудником задачу, обозначьте его право на самостоятельные действия: «Какие решения, связанные с этой задачей, вам удобно принимать?». Например, удобно ли сотруднику принимать решения о закупке туров стоимостью до двух тысяч долларов.

#### **Консультирование, а не взваливание на себя ответственности**

Чтобы научиться в действительности расширять возможности других, вы должны позволить им самим находить решения проблем, за которые они отвечают. Вы руководитель, поэтому направляете процесс плавания, консультируя с берега. Наблюдайте и советуйте, если необходимо, но дайте человеку научиться плавать самостоятельно. Выполняйте такое упражнение. Заметив, что подчиненный не знает, как разрешить ситуацию, предложите: «Я заметил, что у вас трудности с... Чем я могу помочь вам?».

#### **Установление сроков отчетности**

Мониторинг происходящего, безусловно, важен — вы тоже ответственны за проект. Но вносить излишний стресс в процесс незачем, достаточно установить четкие сроки отчетности по этапам работы и позволить выполнять порученное так, как сотрудники считают нужным, регулярно оповещая вас о ходе дел. Практикуйте такое упражнение. Обсудив детали выданного задания, договоритесь о следующей контрольной точке: «Когда мы встретимся, чтобы проверить, как у вас идут дела, и какой результат я могу ожидать к этому моменту?». Допустим, вы поручаете подготовить презентацию и договариваетесь с исполнителем встретиться через две недели, чтобы посмотреть первую порцию слайдов.

#### **Помощь в сложной ситуации**

Помогать преодолевать препятствия не означает перекладывать работу на себя. Ваша задача — не подсказывать решение задачи, известное вам в силу большего опыта, а направить человека в правильную сторону, научить его мыслить стратегически. Освойте эту микромодель поведения, задавая правильно сформулированные вопросы. Если сотрудник пришел к вам с проблемой, не торопитесь советовать, а тем более подсказывать решение, вместо этого спросите: «В чем состоит затруднение, как вы думаете? Какие способы выхода из ситуации вы уже испробовали?».

### ***НАВЫК: ОБУЧЕНИЕ И НАСТАВНИЧЕСТВО***

Суть навыка заключается в предоставлении помощи окружающим для активного развития их персональных и профессиональных способностей посредством своевременной обратной связи, а также сложных задач, предложений и рекомендаций. Эффективные лидеры, преуспевшие в роли наставников и консультантов для своих подчиненных, демонстрируют такие модели поведения:

1. Предоставление своевременной обратной связи, ориентированной на действия, а не на критику личности: «Вы опаздываете с отчетностью» — вместо: «Вы нерасторопны и никогда не сдаете отчеты в срок».
2. Предоставление человеку поддержки: конкретные и действенные предложения по исправлению проблемной ситуации (например, мозговой штурм).
3. Сотрудничество, а не диктат в разработке планов личного развития: поиск способов улучшения вместе с сотрудником, а не за него.
4. Поддержка в размышлениях и осмыслении личного опыта как способ обучения.

#### ***Чем важен навык***

Люди не развивают необходимые навыки, слушая лекции или читая книги. Одного лишь знания недостаточно: необходима практика. Задача руководителя — предоставить такую возможность: поручать задания, которые помогут сотрудникам развиваться, помогать осмысливать удачи и промахи, сообща работать над совершенствованием личных и профессиональных качеств сотрудников. Если не вкладывать свое время и силы в развитие членов команды, они перестают учиться, интересоваться работой, их производительность снижается.

Навык наставничества необходим, чтобы поддерживать достойный уровень работы с клиентами, стимулировать заинтересованность и вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, выстраивать в компании культуру постоянного улучшения. Опасность ориентации на результат в ущерб потребностям сотрудников в росте очевидна. Предостерегаю вас и от опеки исключительно самых слабых членов команды за счет всех остальных: вы должны быть одинаково открыты для всех. Всегда используя обратную связь, делая ставку на поддержку и консультирование сотрудников, вы создаете коллектив, готовый при необходимости принять вызов любой сложности.

#### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вы не считаете, что помогать сотрудникам в развитии — часть ваших обязанностей.

- Максимум, что вы можете посоветовать сотруднику, — пойти на курсы или почитать соответствующую литературу.
- Вы не в состоянии найти баланс между желанием получить немедленный результат от работы и возможностью предоставить сотрудникам время для обучения.
- Вы уделяете внимание и предоставляете поддержку только самым слабым сотрудникам.
- Вы понимаете наставничество и консультирование как раздачу указаний по выполнению работы.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если, проходя тест на психологические характеристики личности, вы набрали высокий балл в категории *заботливый*, совершенствование навыка наставничества и помощи в обучении не только будет для вас несложным, но и доставит удовольствие. Как чуткий, проникательный человек с развитой эмпатией, вы испытываете искренний интерес к людям и готовы оказать им поддержку. Вам понравится практиковать обратную связь, помогать росту сотрудников, направлять их размышления и способствовать осмыслению полученного опыта.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Эти упражнения помогут освоить навык наставничества и консультирования.

#### **Обеспечьте своевременную обратную связь**

Своевременная, ориентированная на действия, а не на личность обратная связь — лучший способ помочь людям разобраться, что они делают хорошо и правильно, а что можно улучшить. С помощью этого упражнения привыкайте предоставлять обратную связь при первой необходимости. Обратив внимание на допущенную ошибку или неправильные действия, немедленно сообщите об этом: «Когда [ситуация] вы сделали [действие], это вылилось в следующее [результат]». Например: «Заполняя свой табель, вы пропустили вторую страницу, поэтому мы не сможем заплатить вам вовремя».

#### **Выдвигайте конкретные предложения по развитию**

Вместо малоэффективных советов по чтению пособий или посещению специальных курсов попробуйте вместе с человеком провести мозговой штурм, чтобы определить, какие поведенческие модели ему стоит освоить для корректировки нынешней неудовлетворительной модели. Обсудив с кем-то область возможных улучшений, переключите беседу на поиск конкретного варианта действий: «А почему бы вам не поэкспериментировать с новым подходом? Давайте вместе подумаем, что бы это могло быть». Например, в качестве новой идеи развития вы можете предложить некоторые упражнения из этой книги.

#### **Сотрудничество в развитии**

Эффективное консультирование и наставничество — это всегда сотрудничество, диалог между равными партнерами, которые совместно ищут пути развития одного из них. Используйте это упражнение, чтобы выработать привычку превращать обычные встречи в такие диалоги. Заканчивая обычный неформальный разговор, спросите, что человек

хотел бы освоить сегодня. Например, сегодня его цель выяснить, как использовать ту или иную формулу в Excel.

### **Помощь в осмыслении полученного опыта**

Невозможно учиться, не совершая ошибок. Лишь экспериментируя с новыми знаниями и опытом, а затем осмысляя их, можно сделать выводы и обрести требуемые навыки. Это упражнение поможет вам стимулировать окружающих к таким размышлениям. После того как человек расскажет о недавнем опыте, направьте его рассуждения: «Как вы считаете, почему так произошло? Какой урок можно вынести из этого опыта?».

## ***НАВЫК: ВОСПИТАНИЕ КОМАНДНОГО ДУХА***

Воспитание командного духа означает формирование чувства сплоченности. Это одна из главных миссий настоящего лидера, который увязывает ее с организационной стратегией компании и достижением общих целей. Наше исследование выявило поведенческие модели, присущие эффективным лидерам, успешно справляющимся с этой задачей:

1. Приверженность объединению сил внутри коллектива, демонстрация плюсов сплоченности для всех членов команды.
2. Проведение ежедневных мероприятий для сплочения коллектива, поиск путей совместной деятельности, которые помогают сотрудникам лучше узнать друг друга и почувствовать себя частью команды.
3. Постановка общих целей и разработка наиболее эффективных способов их достижения.
4. Объяснение связи между индивидуальными и общими задачами всех членов команды, а также масштабными целями команды и всей организации.

### ***Чем важен навык***

В любой организации сотрудники взаимозависимы, то есть работа каждого влияет на работу многих. Если деятельность сотрудников не скоординирована, страдает общая производительность. Задача эффективного лидера — добиться, чтобы команда работала как единое целое.

Чувство единства — главное в командном духе, без него невозможна культура постоянного обновления и улучшения, а следовательно, и мотивация к развитию и достижениям. Без слаженной командной работы сложно проводить реструктуризацию или объединение подразделений в новую рабочую цепь. Культура непрерывного совершенствования во многом зависит от умения лидера координировать индивидуальные усилия сотрудников, и эта координация непосредственно связана со сплоченностью команды. Сплоченные команды более продуктивны, устанавливают высокие стандарты производительности и строго их придерживаются. Еще один плюс хорошей командной атмосферы — тесные эмоциональные контакты людей со своим коллективом, которые, кроме всего прочего, оберегают компанию от текучки кадров.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вы сосредоточены на отдельных задачах отдельных членов команды.
- Вы проводите коллективные встречи максимум дважды в месяц.

- Вы не обозначаете общие для команды цели и задачи.
- Вы не видите, как соотносится работа одного члена коллектива с работой другого.
- Вы не видите в ваших подчиненных команду.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если в тесте на определение типа личности вы набрали высокий балл в категории *заботливый*, создание командного духа — это тот навык, развивать который вам определено будет по душе. Вы — очевидно чуткий человек с развитой способностью к эмпатии, любите поддерживать окружающих, хороши в сотрудничестве и понимаете важность коллективной работы, следовательно, для вас естественно быть частью команды и стремиться к объединению усилий. Вам наверняка понравится продвигать идею сплоченности, устраивать мероприятия для тимбилдинга, укреплять командный дух коллектива, связывать задачи команды с организационной стратегией компании.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Выполнение этих упражнений поможет развить ваши способности по укреплению командного духа коллектива.

#### **Продвижение идеи сплоченности**

Наиболее эффективными бывают команды, члены которых связаны чувством общей цели и сплочены, а значит, координируют свои усилия. Практиковать напоминание о сплоченности поможет следующее упражнение. Рассмотрев повестку дня или план встречи команды, подчеркните: «Очень важно, чтобы мы действовали как единое целое, это поможет нам достичь общих целей».

#### **Организация мероприятий по тимбилдингу**

Большинство людей под тимбилдингом подразумевают такие вещи, как выезд всем коллективом на природу, поход в боулинг после работы и прочие подобные встречи сотрудников вне стен офиса. Это, безусловно, хороший способ для налаживания связей, но одних совместных вылазок на природу, увы, недостаточно. Необходимо ежедневно напоминать, что команда — единый рабочий организм, вы должны помочь людям сблизиться и лучше узнать друг друга. В этом поможет следующее упражнение. Поприветствовав сотрудника (при личной встрече или в письме), обязательно свяжите его с человеком, который может помочь или с которым ему будет просто интересно поговорить: «Мне кажется, вам будет приятно пообщаться с... потому что...» Например, эти люди работали над похожими проектами или у них близкие хобби.

#### **Роль взаимодействия сотрудников в повышении эффективности работы**

Не забывайте о важности координации внутри команды — отлаженный механизм взаимодействия существенно влияет на эффективность рабочей группы. Для того чтобы повысить результативность и привыкнуть обговаривать процедурные улучшения, используйте следующее упражнение. Обсудив с сотрудником задачу, предложите усовершенствовать процедуру: «Вы работаете над проектом вместе с... Как вы можете лучше скоординировать ваши усилия?». Предположим, вы обсуждаете подготовку квартального отчета с менеджером из отдела закупок, но вам нужна также и ежемесячная статистика.

Узнайте, с кем из сотрудников он мог бы скооперироваться, чтобы предоставлять дополнительную информацию в конце каждого месяца.

### **Объединение индивидуальных задач сотрудника с общей миссией рабочей группы**

Помочь вам указать сотрудникам связующее звено между их работой и общими целями организации может следующее упражнение. Обсудив текущую задачу сотрудника, обязательно подчеркните ее роль: «Ваша работа над... чрезвычайно важна для осуществления нашей общей миссии...» Например: «Ваши публикации в блогах и соцсетях о вреде курения чрезвычайно важны для нашего общего социального проекта — снижения числа курильщиков среди молодежи».

## **МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ**

Искусство выстраивания отношений — едва ли не самый важный навык для лидера. Он не ограничивается грамотной коммуникацией с окружающими и координацией действий подчиненных. Чтобы создавать связи, людьми нужно интересоваться, знать, о чем они думают, к чему стремятся, что их волнует. Только так можно найти способ заинтересовать и увлечь за собой людей. И только так вы научитесь делегировать полномочия, распределять задачи внутри коллектива и объяснять окружающим, чего вы от них ожидаете. Без умения выстраивать межличностные связи внутри рабочей группы, организации в целом, да и вообще — в любой жизненной ситуации невозможно добиться поставленных целей. В этой категории пять необходимых для эффективного лидера навыков: **стратегия построения отношений, проявление заботы, активное слушание, четкая коммуникация и харизматичное выступление.**

### ***НАВЫК: СТРАТЕГИЯ ПОСТРОЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ***

Построение стратегических отношений означает быстрое установление отношений с ключевыми лицами и активное укрепление этих отношений. Анализируя опыт эффективных менеджеров по всему миру, мы отобрали поведенческие модели, которые помогают выстраивать такие стратегические связи:

1. Идентификация и инициирование отношений, которые необходимо наладить в первую очередь, определение их приоритетности.
2. Предложение и обеспечение поддержки (например, волонтерской) ключевым лицам.
3. Использование общности интересов и достигнутых договоренностей для укрепления взаимопонимания.
4. Обеспечение беспроигрышных возможностей для обеих сторон (win-win стратегия).

### ***Чем важен навык***

Способность выстраивания связей является определяющей для любого начинания. Если не освоить науку регулирования контактов, то конфликтов, отсутствия доверия и прочих неприятностей, которые непременно отразятся на работе, не избежать. С одной стороны, действуя жестко, напролом, проявляя неуважение к потребностям других людей, сложно замотивировать их на достижение даже самой благой цели. Игнорируя интересы окружающих, вы оскорбляете их чувства, вызываете эмоциональное отторжение, которое с вас перейдет на любую исходящую от вас инициативу. С другой стороны, замкнутость,

избыточная мягкость или неловкость в социальном взаимодействии усложняют попытки наладить взаимопонимание с людьми. В любом случае, лидер не может быть эффективным, если не умеет выстраивать прочные отношения в команде.

Этот же навык необходим при создании альянсов со стратегическими партнерами: поставщиками, контрагентами, субподрядчиками, заказчиками и продавцами за пределами вашей организации. Установление взаимовыгодных отношений с другими компаниями имеет решающее значение для достижения общих бизнес-целей.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вы застенчивый, тихий и замкнутый человек.
- Вам неуютно в присутствии большого количества людей: на корпоративных мероприятиях, вечеринках и публичных выступлениях.
- Вы фиксируете внимание и силы исключительно на работе и не придаете значения отношениям с людьми.
- Вы гордитесь своей прямоотой и предпочитаете говорить все, что думаете.
- Вы не любите неформальных разговоров и не понимаете, зачем тратить на них время, если можно сразу перейти к обсуждению дела.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если вы набрали высокие баллы в категориях *общительный* и *заботливый* нашего теста, освоение этого навыка вы наверняка найдете полезным. Заводить новые знакомства и поддерживать уже существующие связи — отличительная черта общительных людей. Ваше обаяние делает вас приятным собеседником и позволяет быстро налаживать контакты. Присущие вам дружелюбие, открытый и честный стиль общения помогают создавать прочные и длительные отношения. Высокий уровень заботливости говорит о вашей восприимчивости, сопереживании, готовности оказать поддержку. Вы чутки и тактичны, искренне уважаете людей, выказываете признательность за их работу и при необходимости встаете на их защиту. С такой комбинацией черт характера у вас очень большие шансы получить удовлетворение, практикуя навык построения стратегических отношений.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Выполняйте эти упражнения ежедневно, и они помогут развить навык построения отношений.

#### **Инициирование отношений**

Эффективные лидеры не ждут, когда кто-то захочет с ними познакомиться, они сами активно иницируют и развивают отношения. Используйте это упражнение, чтобы практиковать данный навык. После того как придете на работу и сядете за стол, запишите имя человека, с которым хотите сегодня познакомиться или укрепить контакт, связавшись по электронной почте или по телефону. Начните общение сами.

#### **Предложение помощи и предоставление поддержки**

Помощь — самый эффективный способ создания и укрепления отношений. Выполняйте это упражнение ежедневно, чтобы выработать привычку. Услышав, как кто-то просит совета

или помощи, сразу же предложите: «Я буду рад помочь. Что лучше всего для вас сделать?». Предположим, вы можете прислать коллеге статью или познакомить со специалистом в интересующей его области.

### **Поиск общих интересов**

Связи между людьми выстраиваются на основе общности интересов и целей. Найдите темы, которые могут вас объединить: наверняка их больше, чем кажется на первый взгляд. Используйте это упражнение, чтобы определить общие интересы, ценности, увлечения, опыт, мнения, устремления. Встретившись с человеком, запишите два момента, в которых вы совпадаете. Обязательно упомяните один из этих моментов при следующем общении — в разговоре или в письме. Например, вы оба родились в одном городе или являетесь страстными поклонниками футбола.

### **Создавайте взаимовыгодные возможности**

Взаимовыгодное сотрудничество укрепляет отношения и способствует формированию новых связей. С помощью следующего упражнения практикуйте привычку подчеркивать обоюдную пользу предлагаемого решения. Заканчивая обсуждение проекта, укажите преимущества для каждой стороны: «Я рассматриваю это как беспроигрышное решение: вы получите... а я выиграю...» Например, предлагая коллеге возглавить отдел в заграничном филиале компании, скажите, что он расширит опыт международных операций, а вы будете спокойны, зная, что в этом регионе работает человек, чьему профессионализму можно полностью доверять.

## ***НАВЫК: ПРОЯВЛЕНИЕ ЗАБОТЫ***

Забота должна быть искренней: нужно не просто декларировать безразличие к людям, но и проявлять участие на деле. Эффективные менеджеры, как показало наше исследование, выказывая заботу, используют такие поведенческие модели:

1. Общение происходит в неизменно корректном, уважительном тоне; никакой грубости, высокомерия, агрессии.
2. Использование в разговоре слов и фраз, подчеркивающих равнодушие, например: «Ваше благополучие очень важно для меня».
3. Использование в речи оборотов, выражающих вашу признательность: «Я очень ценю ваш вклад в наш общий проект».
4. Непосредственное обращение к эмоциональному состоянию, обозначение эмоции; это показывает, что вы понимаете испытываемые человеком чувства и признаете их.

### ***Чем важен навык***

Проявление заботы имеет огромное значение для создания доверия и прочных отношений. Если люди чувствуют вашу заботу и искреннее расположение, они станут отвечать вам тем же. Именно так формируется культура взаимоуважения, лояльности и даже приверженности, которая подвигает людей прикладывать больше усилий в стремлении достичь в срок смелых и масштабных целей.

Искренняя забота о подчиненных позволяет повысить степень их удовлетворенности, заинтересованности и вовлеченности в общее дело. Забота лежит в основе позитивной связи

сотрудников и компании, что естественным образом увеличивает их желание оставаться в этой организации и работать с полной отдачей.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вы не интересуетесь жизнью сотрудников вне стен компании и понятия не имеете, чем они живут, помимо работы.
- Вы слишком заняты собственной работой, чтобы думать о чьих-то личных проблемах.
- Вы не умеете распознавать человеческие эмоции и не понимаете, счастлив человек или расстроен.
- В прошлом вас уже аттестовали как грубого или высокомерного человека.
- Вам требуется очень много времени, чтобы сойтись с людьми.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если, пройдя тест, вы набрали высокие баллы в категории *заботливый*, проявление заботы окажется для вас полезным навыком. Вероятно, у вас высокий уровень эмпатии, вы проникательный и чуткий человек, вам нравится оказывать поддержку. Подобный характер говорит о предрасположенности к таким моделям поведения, как вежливое и уважительное общение, умение показать людям, что их самих и их деятельность ценят, а их чувства понимают и с ними считаются.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Эти упражнения помогут улучшить навык активного проявления заботы.

#### **Вежливость и уважение**

Полагаю, что вы вежливы и уважительны большую часть времени, но наверняка иногда срываетесь от усталости или раздражения — это происходит со всеми. Практикуйте это упражнение, чтобы сохранять выдержку даже в сложных обстоятельствах. При первых признаках раздражения, усталости или накатывающей волны гнева скажите собеседнику: «Спасибо, что сообщили мне об этом. Позвольте мне подумать, мы вернемся к этой теме позже».

#### **Подчеркните свое равнодушие**

Наша речь — отражение наших взглядов и отношения, но существует и обратная зависимость: наши слова влияют на наши мысли и отношение к происходящему. Чем внимательнее мы ведем себя с окружающими, тем больше настраиваемся на заботу об их благополучии. С помощью этого упражнения введите в обычай выражать свое равнодушие. Услышав, как человек говорит о своей обеспокоенности, дайте понять, что вас это волнует: «Мне очень важно, чтобы мы справились с вашей проблемой. Хочу убедиться, что она будет решена».

#### **Покажите людям, что вы их цените**

Всем нам необходимо чувствовать, что нас ценят — нас самих и то, что мы делаем. Практикуйте это упражнение: раз в день говорите хотя бы одному человеку, что вы признаете его достоинства и заслуги. Завершая разговор (или письмо), непременно добавьте: «Хочу, чтобы вы знали: я очень ценю/благодарен за ваше участие в...» Например, скажите, что вы высоко цените его участие в проекте или благодарны за великолепно проделанную работу.

### **Обращение к эмоциям**

Распознавание и признание эмоций, испытываемых окружающими, — способ дать понять людям, что вы думаете о них и беспокоитесь об их благополучии. Это упражнение поможет практиковать обращение напрямую к эмоциям. После того как кто-то выразит ту или иную эмоцию (в устном разговоре или в ходе переписки), обязательно быстро отреагируйте, чтобы понять причину: «Вы кажетесь [эмоциональное состояние]. Может быть, вы хотите поговорить об этом?». Например, вы увидели, что коллега сияет, и выяснили: он радуется, что сын сдал сложный экзамен по математике. Или человек подавлен: его отец серьезно болен.

## ***НАВЫК: АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ***

Слушать человека — значит слышать и понимать, что он имеет в виду. Для этого надо задавать наводящие вопросы и получать подтверждение, что вы все поняли правильно. Следующие модели поведения эффективных лидеров показывают приемы активного слушания:

1. Практика открытого вопроса, побуждающего собеседника продолжить и развить свою мысль. Начинайте вопросы со слов «как», «почему», «что».
2. Повтор, обобщение и прояснение. Правильно ли вы поняли мысль, которую хотели до вас донести: резюмируйте услышанное, чтобы удостовериться, что не упустили ничего из сказанного собеседником.
3. Наводящие и уточняющие вопросы с целью глубже вникнуть в суть проблемы и понять ее основную причину.

### ***Чем важен навык***

Активное слушание — это один из основных навыков эффективного лидера. Вы не сможете понять, что происходит в вашей команде, и разобраться с этим, если не слушаете, что говорят люди. Дело здесь не только в нашем интеллекте; ни у кого нет ответов на все вопросы, вы просто не можете знать все. Чтобы быть эффективным лидером, необходимо освоить искусство активного слушания: задавать вопросы, консультироваться, уметь учиться у других, просить о помощи тех, кто находится внутри ситуации, больше знает или имеет отличный от нашего опыт. Если вы перебиваете, заканчиваете за людей фразы, домысливаете за них или во время разговора обдумываете свою реплику вместо того, чтобы просто слушать, вы попросту не получите ответы, без которых не решить текущие проблемы.

В работе без этого навыка не справиться. Активное слушание помогает повысить удовлетворенность, вовлеченность и производительность сотрудников. Слушая человека, вы даете понять, что его мнение и его вклад в общее дело важны для вас. Такое поведение увеличивает шансы решить объединенными усилиями любую сложную задачу, а также показывает сотруднику, что он важный участник рабочего процесса.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вы не всегда помните, что именно обсуждалось на закончившейся встрече.
- Вы часто просите человека повторить то, что он сейчас сказал, потому что упустили главное.
- Вы перебиваете собеседника или заканчиваете предложение вместо него.
- Когда с вами разговаривают, вы думаете о том, что скажете в ответ, вместо того чтобы слушать.
- Во время разговора вы в основном говорите сами.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если при прохождении теста вы набрали невысокий балл в категории *общительный*, а в категории *заботливый* — от трех и выше, вам, вероятно, понравится тренировать навык активного слушания. Первое говорит о том, что вы сдержанны и даже замкнуты, предпочитаете слушать других. (Набравшие не меньше четырех баллов в категории *общительный*, напротив, слишком разговорчивы и редко слушают, что пытаются сказать окружающие.) Высокий уровень заботливости, показанный в тесте, говорит о вас как о человеке восприимчивом и чутком; вам нравится ладить с людьми и лучше узнавать их. Благодаря этому сочетанию черт вы с большой вероятностью получите удовлетворение, задавая открытые и наводящие вопросы, перефразируя мысли, высказанные собеседником, и резюмируя то, что вы услышали.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Чтобы совершенствовать навык активного слушания, ежедневно выполняйте эти упражнения.

#### **Задавайте открытые вопросы**

Открытые вопросы побуждают людей давать развернутый ответ, не ограничиваясь лаконичным «да» или «нет». Выполняйте это упражнение: тренируйтесь начинать вопросы словами «что», «почему», «как». Когда вы чувствуете необходимость разговаривать с собеседником, задайте вопрос, начинающийся со слова «что» или «как». Например: «Как вы к этому относитесь? Что еще важно для вас? Почему вы так считаете?».

#### **Резюмируйте сказанное собеседником**

Когда вы подытоживаете или повторяете то, что сказал собеседник, вы показываете, что слушали предельно внимательно, и проверяете, так ли все поняли. Выполняйте это упражнение ежедневно. После того как собеседник закончит говорить, убедитесь, что уловили его мысль. Повторите или обобщите сказанное им: «Правильно ли я понял, что...»

#### **Задавайте наводящие вопросы**

Хорошие наводящие вопросы стимулируют критическое мышление и более глубокую обработку информации, а значит, могут помочь обнаружить корень проблемы. Задавая наводящие вопросы, вы практикуете навык активного слушания. После того как человек пожалуется, уточните, какие мысли есть у него относительно причин проблемы: «Как вы предполагаете, с чем это может быть связано?». Например, кто-то прервал встречу, сухо

извинился и ушел; вам кажется это резкостью, но, возможно, что-то случилось у него дома или на работе.

## ***НАВЫК: ЧЕТКАЯ КОММУНИКАЦИЯ***

Четкая коммуникация предполагает целенаправленное, хорошо организованное послание, построенное на нескольких ключевых моментах. Эффективные лидеры, владеющие этим навыком, демонстрируют такие поведенческие модели:

1. Сообщение включает только существенную информацию, в нем нет ничего ненужного, необязательного.
2. Сообщение четко структурировано, организовано вокруг нескольких ключевых пунктов.
3. Краткая и точная реакция; ответы свободны от лишней информации.

### ***Чем важен навык***

Навык четкой коммуникации — еще один базовый инструмент эффективного лидера. Задача — обозначить курс следования и приоритеты, сформулировать ясный план действий, распределить задачи и объяснить, к чему следует прийти в итоге. Любой из навыков, описанных в этой книге, становится более эффективным, если он дополнен навыком четкой коммуникации.

Без четкой коммуникации в работе большинство целей оставались бы недостижимыми. Одна из областей, где этот навык приобретает особое значение, — объяснение конкурентных преимуществ продуктов и услуг, предоставляемых вашей организацией. Выделить их среди конкурирующих предложений — одна из самых сложных задач, с которой сталкиваются сегодня бизнес-лидеры, поскольку рынки перенасыщены и у клиентов есть огромный выбор. Выигрывает, как правило, тот, кто может кратко, ярко, легко для запоминания показать отличия своего продукта.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вы не любите публичные выступления.
- Вы не продумываете заранее, о чем будете говорить, полагаясь на авось.
- Вы готовите речь или презентацию в последний момент, не имея возможности отрепетировать.
- В вашем изложении нет ясно выраженных двух-трех ключевых пунктов.
- Вам говорили, что вы слишком словоохотливы.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Если вы набрали высокие баллы в категориях *амбициозный*, *общительный* и *организованный*, освоение этого навыка будет полезным. Амбициозность придает вам энергию и уверенность, общительность свидетельствует об обаянии, разговорчивости, динамичности, энтузиазме. Как очень организованный человек, вы отлично систематизируете мысли и процессы, методичны и

добросовестны. При этой комбинации черт вам, вероятно, принесет удовлетворение освоение таких поведенческих паттернов, как четкое изложение информации и структурирование ее вокруг ключевых моментов.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Для освоения навыка четкой коммуникации выполняйте следующие упражнения.

#### **Используйте только релевантную информацию**

Не сбивайте собеседника с толку лишней информацией; сосредоточьтесь на том, что относится непосредственно к обсуждаемому предмету. Чтобы выработать привычку отсекал ненужные данные и лишние слова, выполняйте следующее упражнение. Закончив писать электронное письмо, перечитайте его и удалите все необязательные слова. Если можно выбросить не только отдельные слова, но и целые фразы, — значит, сделайте и это.

#### **Выстраивайте речь вокруг ключевых моментов**

Структура сообщения, которое вы хотите донести до аудитории, важна ничуть не меньше его содержания. Строго упорядоченная мысль гораздо быстрее найдет понимание и останется в памяти слушателя или читателя. Возьмите за правило составлять план документа (письма, выступления, заметки), опирающийся на несколько ключевых пунктов. Перед тем как писать письмо или текст выступления, запишите три основных тезиса, которые хотите донести до аудитории.

#### **Отвечайте кратко, придерживаясь главной цели**

Слишком сложным сообщением с большим количеством информации легко перегрузить людей. Даже разбираясь с непростыми вопросами, старайтесь использовать отдельные сообщения, сосредоточенные на одной основной идее. Выполняйте упражнение ежедневно, когда отвечаете на письма. Прежде чем писать ответ, задайтесь вопросом: что я хочу получить в итоге? В чем моя главная цель? Запишите это, а затем составляйте ответ, основываясь на записанной цели. Предположим, ваша цель — сохранить недовольного клиента, в котором вы заинтересованы. Значит, вам нужно его успокоить.

### ***НАВЫК: ХАРИЗМАТИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ***

Харизматичной мы называем речь, в которую вложены энергия, страсть, притягательный энтузиазм. Мощной и запоминающейся делают ее сравнения, метафоры, истории, обращенные к эмоциям аудитории. Во время нашего исследования харизматичные лидеры продемонстрировали такие поведенческие модели:

1. Вдохновенное, страстное, энергичное обращение к аудитории на всем протяжении выступления или презентации.
2. Создание перед слушателями картины будущего с использованием ярких, привлекательных образов и слов, связанных с сильными впечатлениями, — якорей, западающих в подсознание: «отстаивание», «зарождение», «улучшение», «обновление», «возрастание», «провозглашение» и т. п.
3. Усиление образности речи с помощью метафор, сравнений, историй, наиболее выразительно иллюстрирующих идею.

### ***Чем важен навык***

Страсть и энергия заразительны, они вдохновляют людей и побуждают их следовать за лидером. Невозможно обрести последователей и сторонников, если ваша речь невыразительна и скучна, — никто просто не запомнит, что вы говорили. Возможно, вы застенчивы или нервничаете, слишком устали или не увлечены темой, не разделяете видение компании или подавлены, — тогда вам не завладеть вниманием аудитории.

Дар притягательного общения поможет вам воодушевить команду и стать ее центром, поддерживать вовлеченность и заинтересованность людей, желание работать с полной отдачей и в срок справляться со всеми проектами. Расслабленный и безразличный руководитель не способен никого увлечь за собой, а в таком случае странно ожидать от команды каких-либо свершений как на пользу компании, так и ради себя самих.

### ***Контрольные признаки, указывающие на необходимость проработки навыка***

- Вы не умеете воздействовать на аудиторию, ваши публичные выступления скучны и невыразительны, вы не обладаете яркой индивидуальностью.
- Вы от природы застенчивы и всегда нервничаете, когда необходимо разговаривать с людьми или выступить публично.
- Вам сложно дается проявление страстности, ярких эмоций.
- Во время общения вы часто устаете и чувствуете недостаток энергии.

### ***Черты характера, соответствующие навыку***

Высокие баллы, набранные в категориях *амбициозный* и *общительный*, свидетельствуют, что развитие навыка харизматичного выступления станет для вас полезным. Амбициозным людям не занимать уверенности в себе и энергии как в поступках, так и в проявлении эмоций. Общительный человек, как правило, вызывает у окружающих симпатию, охотно вступает в контакт, способен заразить динамичностью и энтузиазмом. Комбинация этих черт с большой вероятностью обещает вам удовлетворение от таких моделей поведения, как подключение к коммуникации страсти и энергии, использование в речи образности, историй и метафор, помогающих ярче донести идею.

### ***Пятиминутные упражнения на развитие навыка***

Эти упражнения улучшат вашу способность харизматичного общения.

#### **Показывайте свое воодушевление**

Энтузиазм заразителен; эмоции имеют свойство передаваться; воодушевление вызывает отклик. Привычка проявлять воодушевление поможет вам стать более интересным и харизматичным. Используйте это упражнение. Поздоровавшись с коллегой или знакомым, заведите короткий разговор — расскажите забавную историю, приведите любопытную цитату, поделитесь поразившей вас информацией: «Я недавно прочитал/услышал/узнал кое-что очень интересное...» Например, как вы были удивлены, узнав, что 65% владельцев iPhone не представляют себе жизни без этого девайса. Дайте понять, насколько вы поражены.

#### **Создание привлекательной картины будущего**

Стимулируйте воображение окружающих, разбудите их мечты о лучшем будущем, практикуя следующее упражнение. Закончив обсуждать текущие вопросы, предложите собеседнику представить другое развитие событий: «Вообразите, как все переменится, если мы...» Например, предложите представить, какие возможности могут открыться, если занимающая вас проблема внезапно исчезнет.

### **Образность и метафоричность**

Использование образов и примеров из жизни делает информацию, которую вы хотите донести до окружающих, привлекательной и удобной для запоминания. Практикуйтесь ежедневно, чтобы привыкнуть к образной речи. После того как расскажете о своей идее, быстро придумайте, с чем ее можно сравнить: «Это похоже на...» Предположим, вы предлагаете запустить приложение для смартфонов, помогающее правильно ухаживать за полостью рта. Вы можете сравнить отслеживающее чистку зубов приложение с популярными программами — счетчиками калорий или шагомерами.

## **Часть IV**

# **ПОМОГАЙТЕ ЛЮДЯМ ОВЛАДЕВАТЬ НОВЫМИ НАВЫКАМИ**

### **Глава 8**

#### **МОТИВАЦИЯ К НАЧАЛУ ПЕРЕМЕН**

В предыдущих частях книги я рассказал о принципе работы Формулы лидерской привычки, объяснив, как применять ее на практике, чтобы самому стать лидером. Четвертая и заключительная часть предназначается тем, кто хочет использовать эти знания, чтобы помогать другим людям овладевать лидерскими навыками. Если вы родитель, педагог, спортивный тренер, специалист по управлению персоналом, лайф-коуч, консультант по персональному развитию либо любой другой профессионал, так или иначе связанный с наставничеством, то в своей деятельности вы можете обращаться к рекомендациям по применению Формулы, которые найдете в следующих главах. Методика подходит как для индивидуальных, так и для групповых занятий. Формула лидерской привычки — универсальный инструмент-практикум для тех, кто хочет преобразовать свои профессиональные или личностные сценарии и добиться успеха на избранном поприще. Однако перед тем, как применять Формулу для оказания помощи другим людям, необходимо разобраться, в чем черпают мотивацию, в частности — для начала работы над собой.

### **МОТИВАЦИЯ — ГЛАВНОЕ УСЛОВИЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВОЙ ПРИВЫЧКИ**

Не сомневаюсь, вы прекрасно знаете, как трудно избавиться от старых привычек и приобрести новые. Путь самосовершенствования, создание «нового себя» требует усилий: методичной работы, терпения и настойчивости, и пройти его способен лишь тот, у кого есть веский повод не сдаваться. Если у человека нет подлинной мотивации к переменам, зачем ему тратить время и силы на работу над собой? Это верно как для развития лидерских навыков, так и для отказа от вредных привычек. Формула не поможет, если у человека нет стимула прикладывать усилия и ежедневно практиковать упражнения. Чтобы он захотел напрягаться — даже немного, — должна найтись причина.

Еще одна типичная проблема: у большинства из нас, к сожалению, уже есть негативный опыт. Кто-то предпринимал самостоятельные попытки заниматься самопомощью, кто-то посещал тренинги личностного роста — часы, потраченные впустую, куча информации, бесполезной без практического применения, — и разочарование в финале. Сложно собраться с духом и отыскать мотивацию, когда не раз потерпел неудачу на этом поприще. Еще сложнее

признать, что меняться необходимо. Многие из нас, как медсестра Лора, не догадываются о своих слабостях и уверены, что и так обладают всеми нужными навыками.

Задача наставника: помочь подопечному найти правильную мотивацию для перемен, поверить, что они возможны, и убедить, что для выработки требующихся навыков следует регулярно и целенаправленно практиковаться. Мы все знаем, как сильно люди могут противиться изменениям, однако нет ничего невозможного. Если у человека есть мотивация, он может достичь почти всего.

## ИСТОРИЯ РУТ

Пожалуй, нет более вдохновляющих примеров, чем истории тех, кому удалось превозмочь зависимость. Уильям Миллер, ученый, доктор наук, преподаватель психологии и психиатрии в Университете Нью-Мексико, который ввел в обиход термин «мотивационное консультирование», — один из самых уважаемых и цитируемых в мире специалистов в области профилактики зависимостей и борьбы с веществами, их вызывающими. Доктор Миллер утверждает, что в основе любого аддиктивного поведения лежит фундаментальная мотивационная проблема. Человек, страдающий зависимостью, невзирая на множество негативных последствий, продолжает разрушать себя, бросая вызов здравому смыслу<sup>1</sup>.

Чтобы показать, как это происходит, расскажу вам историю Рут. Ей был тридцать один год, когда однажды утром в понедельник она очнулась в реанимационном отделении больницы после отравления большой дозой алкоголя и таблеток. Воскресенье накануне она провела, пытаясь успокоить нервы вином и седативными препаратами. Пить начала с утра, едва проснувшись и вспомнив подробности вчерашнего мероприятия, где присутствовали коллеги и клиенты и на котором Рут позволила себе скабрезную шутку в их адрес. Все испытали страшную неловкость и сочли за благо не заметить ее выходку, но факт оставался фактом — она была безобразна пьяна.

Остаток вечера присутствующие старательно избегали ее, и несколько часов она чувствовала себя совершенно несчастной из-за того, что она сказала. Это случилось далеко не в первый раз, уже несколько лет на дружеских и семейных посиделках она выкидывала подобные номера, но сейчас... в присутствии клиентов, коллег и партнеров компании... Утром в воскресенье Рут была совершенно раздавлена: отвращение к себе, стыд, похмелье. Она решила, что бокал вина и таблетка помогут прийти в себя. Однако чем больше она пила, тем ярче становились воспоминания о пережитом позоре и тем хуже ей было. Она продолжала наполнять стакан и глотать таблетки, пока не отключилась. Пришла в себя уже в отделении реанимации под капельницей.

Полагаю, не удивлю вас, сообщив, что Рут — алкоголик. Но вы наверняка удивитесь, узнав, что, несмотря на все признаки аддиктивного поведения, Рут себя алкоголиком не считала, пока не очнулась в больнице.

Не то чтобы она никогда не задумывалась об этом. Проблемы с алкоголем начались не вчера, первый звоночек прозвучал лет за пять до этого инцидента. Правда, тогда двадцатилетняя Рут очнулась не в больнице, а в чужом доме, абсолютно не помня, где она была и как сюда попала. Испугавшись, что теряет контроль над ситуацией, Рут решила немедленно завязать с выпивкой и пошла на встречу группы Анонимных Алкоголиков. Спустя три проведенных в трезвости месяца она решила: раз удалось столько продержаться, значит, проблемы с алкоголем у нее нет. Чтобы отпраздновать, купила бутылку хорошего вина и в одиночку за ночь выпила ее до капли. В общем, она снова вернулась на прежние рельсы, категорически отрицая наличие проблемы с алкоголем.

Так у Рут развилась новая привычка: пару недель она ежедневно напивалась, затем бросала на пару месяцев, чтобы убедиться, что может легко завязать, и это длилось годами. До момента, с которого я начал рассказ. Шок от того, что она оказалась на волосок от гибели, что спасли ее чудом, стал поворотным пунктом. Она больше не могла отрицать свою зависимость или рационализировать свое саморазрушительное поведение. Рут признала, что стала алкоголиком, и единственный способ наладить жизнь — бросить пить. Навсегда. Совершенно.

Как только Рут выписали из больницы, она напрямик пошла в отделение Анонимных Алкоголиков, записалась на психотерапию, наняла личного тренера — и с тех пор не выпила ни капли. Сегодня Рут — известный дизайнер интерьеров, ее работы публикуют в журналах, ее проекты получают награды на конкурсах. Годы спустя после судьбоносного решения выбрать трезвый образ жизни Рут может гордиться собой: фирма, которой она руководит, получает заказы в Нью-Йорке, Сан-Франциско, Чикаго, Сиэтле и Денвере. Изменить жизнь было непросто. Но Рут вела мотивация, которую она нашла, когда достигла дна.

## САМООЦЕНКА, ВНУТРЕННИЙ КОНФЛИКТ И МОТИВАЦИЯ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Выражение «достичь дна» в устах тех, кто пережил подобный опыт, означает поворотную точку, с которой началась трансформация личности. В случае с алкоголиками и наркоманами это момент осознания и прозрения, когда человек, страдающий от зависимости, начинает искать способ полностью избавиться от болезни<sup>2</sup>. Мотивация, которая заложена внутри нас, необычайно могущественна, но, к сожалению, обычно неправильно интерпретируется.

Принято считать, что, достигнув дна, люди настолько пугаются, что страх повторения этого опыта становится основой их желания измениться. На примере Рут я объясню, что дело отнюдь не в этом. Полагаете, что бросить пить ее подвиг страх за свою жизнь? Это неверно. Когда Рут очнулась в палате интенсивной терапии и осознала, что ее только что вернули с того света, она испытала не страх — вернее, не только его. Конечно, она испугалась, что едва не умерла, но гораздо сильнее было чувство стыда, когда она вдруг поняла, что она вовсе не тот человек, каким привыкла себя считать. До пробуждения в больнице она видела себя красивой, амбициозной и успешной молодой женщиной, талантливым дизайнером. Этот образ никак не вязался с испуганной алкоголичкой на больничной койке, которую старания врачей только что вернули оттуда, откуда мало кто возвращается. Пока она считала, что контролирует себя, что может в любой момент остановиться, — то есть отрицала реальность, — привычка регулярно и много пить не противоречила ее самооценке. Но пить в одиночку и наглотаться таблетками так, чтобы оказаться в реанимации?.. Жалкий образ пьяницы не вязался с образом сильной и уверенной в себе Рут, не так она представляла свою жизнь. Впервые она преодолела внутреннее сопротивление и взглянула в лицо реальности. Это было то самое дно, достигнув которого Рут обрела мотив лечиться и изменить свои привычки.

Дном, или поворотной точкой начала трансформации личности, становится обычно отрицательный, травматичный и глубоко субъективный опыт. Переживания одного человека вряд ли помогут другому избавиться от схожей зависимости или иного варианта травмирующего поведения. Впрочем, несмотря на присущую ему субъективность, пережитый опыт попадания в персональный ад имеет общие характеристики: во-первых, он заставляет человека увидеть себя со стороны и пересмотреть *самооценку*. А во-вторых, позволяет обрести внутри ужаса осознания мотивацию для будущих изменений. Конфликт между тем, как человек себя оценивает, и реальностью запускает *трансформационное понимание*.

Для того чтобы понять, как возникает толчок к трансформации, исследователи из Университета Мемфиса изучали людей, переживших драматические коллизии и нашедших в себе силы измениться. Наблюдения подтвердили, что за каждой подобной историей лежало болезненное событие или тяжелый опыт. Например, поворотным моментом для одной женщины стала поездка на родину: оправившись от потрясения, женщина пересмотрела свое отношение к культуре и традициям, которых ранее истово придерживалась, и в свете этого увидела себя по-новому. Один мужчина признался, что научился быть по-настоящему самостоятельным и полагаться только на свои силы после того, как оказался за гранью нищеты и несколько дней голодал<sup>3</sup>.

И для Рут, и для участников исследования преобразующее понимание пришло, когда неожиданная ситуация заставила их подвергнуть сомнению свою самооценку и прийти к малоприятному выводу: представления о себе были ошибочными. Болезненный опыт

разрушил иллюзии, стало невозможным далее игнорировать очевидное. Оставался единственный выход: признать проблему и начать ее решать.

Конфликт между негативной реальностью, куда себя загнала Рут, и ее представлениями о себе оказался чудовищным. Она наконец признала, что привычный образ уже давно существует лишь в ее воображении. Конфликт между ним и действительностью, смутение и ужас, которые пришлось испытать, помогли вспомнить, кем она хочет быть и чего ждет от жизни, и признать: я — алкоголик, но я хочу измениться, а для этого надо научиться жить в трезвости. Пришедшее трансформационное понимание переросло в мотивацию, необходимую для того, чтобы бросить спиртное и изменить привычки, то есть привести свое поведение в соответствие со своей самооценкой.

Оказывая поддержку тем, кто хочет пройти процесс трансформации, помните, что главное условие успеха — наличие правильной мотивации. Велик соблазн припугнуть человека негативными последствиями, потерей работы или семьи. Не делайте этого. Это контрпродуктивно и только вызовет сопротивление, о чем я расскажу дальше. Лучше помогите своему подопечному правильно оценить ситуацию, в которой он оказался, и сделать выводы — достичь преобразующего понимания, которое разбудит подлинную мотивацию к изменениям.

## НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ И НЕВЕЖЕСТВО

Преобразующее понимание редко приходит легко, а в некоторых случаях задача оказывается куда более сложной, чем представляется заранее. Предлагаю экспресс-тест: оцените свои навыки вождения, сравнивая себя с другими водителями. Ответьте на простой вопрос: вы водите автомобиль лучше среднего уровня, так же, как большинство, или хуже других?

В основном все уверены, что водят машину лучше среднего. Так чаще всего отвечали респонденты в проведенном исследователями Орегонского университета опросе: *93% оценили свои навыки вождения выше среднего*<sup>4</sup>. И тем продемонстрировали полную несостоятельность подобной оценки, бросив вызов математике: 93% по определению не могут быть лучше среднего, поскольку, говоря упрощенно, средний показатель означает среднюю точку распределения водителей. То есть половина водителей может быть лучше среднего, а другая половина — хуже. Но, как мы видим, математические законы на самовосприятие не распространяются. Люди всегда оценивают свои способности намного выше, чем средний уровень.

В общем-то это не должно нас удивлять. В главе 5 я уже упоминал, что людям свойственно сильно себя переоценивать. Но удивить может другое: ярче всего это проявляется у *самых неумелых и некомпетентных*. Те, кто хуже всего справляются со своей задачей, как правило, имеют гораздо лучшее представление о себе и своей деятельности — не сравнимое с действительностью.

Проиллюстрирую этот эффект на примере студентов колледжа. Исследователи провели опрос среди учащихся своего университета, останавливая их на выходе из аудитории после экзаменационного тестирования. Их просили оценить, на сколько экзаменационных вопросов, по их ощущениям, они ответили правильно. Учитывая тенденцию к преувеличению собственных способностей, вы не удивитесь, узнав, что студенты считали, что знают материал курса в среднем на 22% лучше, чем показал экзамен. Тогда исследователи разделили их на кварталы, основываясь на реальных экзаменационных результатах. И, сравнив эти показатели, получили крайне неутешительный вывод: студенты, показавшие самые слабые результаты, сильнее всего переоценили уровень своих знаний — на целых 48%, вдвое выше по сравнению с завышенной оценкой всех студентов в целом<sup>5</sup>.

Как же так получается, что худшие считают себя лучшими? Откуда у них эти шоры на глазах? Во-первых, причиной является отсутствие опыта и умения в той области, где производится оценка. Люди, не имеющие определенных навыков, просто не понимают, что они чего-то не знают. Во время обучения мы все ошибаемся, и это нормально, опыт ошибок и правильная обратная связь помогают совершенствоваться и добиваться более высоких

результатов. *Но полное отсутствие навыков не дает распознать свои ошибки.* Мы не видим их, а следовательно, обольщаемся на свой счет.

Во-вторых, невежество становится двойным проклятием тех, кто некомпетентен: они совершают ошибки из-за неведения, и неведение не дает им понять, что они совершают ошибки. Не подозревая о своих недостатках и низкой квалификации, люди не видят необходимости развивать свои навыки и продолжают свой путь невежественными, в полной уверенности, что знают и умеют все, что нужно, а это крайне далеко от действительности.

Помните, как удивилась первая героиня книги — медсестра Лора, когда ее в очередной раз обошли с повышением в должности? Другой герой Джон тоже был не в курсе реального положения дел и даже не подозревал о том, что сослуживцы считали его крайне авторитарным и равнодушным. Для них обоих отсутствие критических лидерских навыков являлось определяющим. Не овладев ими, они не в состоянии были увидеть свои недостатки и ошибки. Лора не догадывалась, что люди находят ее общество некомфортным из-за придирок и саркастических замечаний, которые она себе позволяла. Пока она на личном опыте не опробовала, что такое навык активного слушания, не стала слушать и слышать людей, она не понимала, насколько далеко от идеала было ее поведение. Так и Джон: не зная о навыке активного слушания, он не понимал, почему сотрудники неохотно выполняют его указания, демонстрируя незаинтересованность в работе. Возмущение его стилем руководства он никак не относил на свой счет.

Поэтому я напрямую связываю некомпетентность и невежество: люди не понимают, что они чего-то не знают, и не осознают, что совершают ошибки. Чтобы приступить к овладению новыми навыками, они должны понять, что этих навыков им не хватает, ощутить необходимость в личностной трансформации, а значит, получить мотив прикладывать усилия для этой трансформации. И здесь без подходящей методики трудно обойтись. Большинство традиционных программ по развитию лидерства, увы, не могут похвастать такими методиками. Почему?

Потому что в нашей культуре заложен механизм критической обратной связи. Считается, что критика — лучший способ заставить человека измениться. На самом деле нет ничего дальше от истины, чем это утверждение.

## **КРИТИКА — НЕ ЛУЧШИЙ СПОСОБ МОТИВАЦИИ**

В басне Эзопа «Лисица и виноград» рассказывается, как томимая жаждой Лисица набрела на лозу с манящей гроздью винограда. Но вот незадача: виноград висел слишком высоко, намного выше, чем Лисица могла подобраться. Она подпрыгнула — и не достала, подпрыгнула еще раз — снова ничего. Так и не добравшись до вожделенной грозди, Лисица утешила себя тем, что недоступный виноград, конечно, кислый, а значит, не больно-то ей и нужен.

Гениальная иллюстрация человеческой склонности впадать в отрицание, не достигнув желаемого! Люди предпочитают найти сотню причин для объяснения окружающим и себе (что подчас важнее), почему у них не получилось то или иное, а также почему провал не имеет особого значения. Универсальная тенденция искать оправдание вместо того, чтобы принять факт поражения, со времен древних греков не претерпела ни малейшего изменения. Виноград по-прежнему зелен, если Лисица не смогла до него добраться.

Критическая обратная связь, по сути, тот самый виноград. Представьте, что вы пришли к врачу на ежегодный профилактический осмотр. Вам измеряют давление, температуру, дают заполнить анкеты с вопросами о здоровье, а затем терапевт предлагает обследоваться, чтобы выяснить, не страдаете ли вы от недавно открытого медиками синдрома под названием дефицит ТАА — недостаточной выработки фермента тиаминацетилаза. Даже если на данный момент вы себя превосходно чувствуете, добавляет терапевт, при наличии синдрома в дальнейшем могут возникнуть серьезные проблемы со здоровьем. Вам предлагают пройти простейший тест на уровень выработки фермента (разработанный всего полгода назад): нужно поместить в стаканчик с реактивом немного слюны, затем дождаться результата. Если полоска с реактивом станет темно-зеленой, уровень фермента в пределах нормы, и

беспокоиться не о чем. Если же цвет полоски не меняется, у вас дефицит ТАА. Вы соглашаетесь, плюете в стаканчик и ждете. Проходят тягостные секунды, но полоска остается все такой же; вы ждете еще какое-то время — ничего не меняется. В голове проносятся мысли: а что, если у меня и правда дефицит этого фермента со сложным названием? Чем мне это грозит? Точный ли тест?

Полагаю, вы уже догадались, что заболевания под названием «дефицит ТАА» не существует. Выдуманный исследователями из Кентского университета диагноз — часть психологического эксперимента для выявления поведенческих моделей, которые подключаются при реакции на негативную информацию. Используя тот же сценарий, студентам описали вымышленное заболевание и провели тестирование на основе слюны. Часть студентов уверили, что у них дефицит ТАА, поскольку обычный кусок бумаги при соприкосновении со слюной, разумеется, не дал никакого результата. Другой половине участников, напротив, сказали, что они здоровы, а контрольная полоска меняет цвет только в случае пресловутого дефицита. По сути, одним студентам сообщили плохие новости в связи с фиктивным диагнозом, другим — хорошие. Целью эксперимента было выяснить, насколько серьезно люди воспринимают неблагоприятный диагноз. Участников попросили оценить, насколько правдивым они сочли диагноз, а также можно ли доверять такому тесту.

Студенты, которым сообщили о наличии заболевания, повели себя точь-в-точь как Лисица из басни: немедленно впали в отрицание. Начали убеждать себя и ученых, что заболевание или менее серьезное, или более распространенное, а тесту нельзя доверять в полной мере («здоровые» студенты не выказали такого недоверия). Когда же «больных» попросили записать недавние проблемы со здоровьем, список оказался значительно длиннее, чем у «здоровых»<sup>6</sup>. Оказавшись лицом к лицу с неприятным открытием, участники эксперимента сделали все, чтобы найти альтернативное объяснение положительным результатам теста.

Почему же студенты так пренебрежительно отнеслись к опасному для жизни диагнозу? Почему не могли просто принять его? Потому что это шло вразрез с их самовосприятием. Большинство людей считают себя здоровыми, и это часть нашего представления о себе. Потому неудивительно, что, получив неприятное известие о возможном заболевании, многие предпочли его проигнорировать или как минимум снизить его значимость. Точно такой же конфликт между представлением о себе и реальностью испытала Рут. Студенты неосознанно сразу же стали искать пути устранения этого конфликта.

Все описывают внутренний конфликт по-разному: стресс, тревога, подавленное состояние, приступы паники, «голова кругом», страх, вина, стыд; однако любое пограничное состояние эмоций, овладевающих человеком, мешает ему действовать с позиции разума, руководствуясь логикой, а не чувствами, которые бушуют в этот момент. Не важно, как вы называете эту эмоцию, — она всегда травматична, некомфортна и сложно переживается, потому что в жизни для нас привычно соответствовать своему самовосприятию. Вспомните историю про развозчиков пиццы и домовладельцев из главы 4. Как только первые начали воспринимать себя как аккуратных водителей, они стали не только пристегиваться за рулем, но и включать сигнал поворота, хотя этот поведенческий паттерн никто у них не вырабатывал. Просто он оказался тоже связан с безопасным вождением<sup>7</sup>. Ровно по тому же принципу домовладельцы позволили установить массивные плакаты на лужайке перед домом — их вел новый взгляд на себя как на поборников безопасности движения<sup>8</sup>.

Главное — помнить: нам гораздо ближе и комфортнее вести себя в жизни так, чтобы соответствовать сложившемуся в нашей голове собственному образу. Это лучшая стратегия, позволяющая избежать внутреннего конфликта. В ином случае человека ждет боль, разочарование и страдание, и он всеми силами старается избежать этих эмоций, отрицая очевидное.

Когда назревает внутренний конфликт, человек действует по одному из трех сценариев: 1) впадает в отрицание, игнорирует действительность, пытается объяснить, что происходящее — исключение; 2) пытается изменить свое поведение; 3) пытается изменить самовосприятие.

Разумеется, отрицание проблемы — самый распространенный вариант. Все, кто хоть раз пытался сбросить вес с помощью диеты, знают, что наступает момент, когда думаешь: я уже столько времени ограничиваю себя, от одного печенья/бутерброда / кусочка сыра ничего не случится. Точно так же, как алкоголик в завязке решает, что от одного бокала вина или пива беды не будет, ведь он столько месяцев, дней, часов и минут провел в трезвости и, значит, контролирует ситуацию. Или плохой работник, получив негативную рекомендацию от босса, утешается тем, что к нему «просто придираются».

Второй и третий варианты встречаются реже, поскольку требуют сверхусилий для изменения привычного поведения и корректировки сложившегося образа. Отрицание же — быстрый способ разрешить внутренний конфликт, здесь усилия почти не нужны. Гораздо проще обвинять во всем окружающих и обстоятельства.

В Университете Аризоны провели эксперимент: работающих студентов MBA попросили оценить свои способности по двадцати шести лидерским навыкам и дать аналогичный опросник своему боссу. Затем студентов попросили прокомментировать характеристики, выданные им руководителями, — насколько те близки к истине. Результаты оказались предсказуемы, учитывая естественное человеческое желание преувеличивать собственные заслуги: по вкусу студентам пришлось ответить, где отмечались их хорошие качества. Чем выше была оценка босса, тем более справедливой считал ее студент, ведь она как нельзя лучше укладывалась в его представление о себе, то есть увеличивалась вероятность принятия обратной связи.

Что же происходило в случаях, когда оценка руководителя была критической и противоречила представлениям студента о своем лидерском потенциале? Количество условных баллов, которые поставил руководитель, вычитали из тех, что начислил себе студент. Если оценка студента по одному из навыков равнялась пяти, а босс поставил ему три балла, значит, разница составляла два балла. Чем больше оказывалось несоответствие, тем сильнее было несоответствие двух мнений: внутреннего (самого студента) и внешнего (представление босса). Проанализировав полученные данные, психологи выявили четкую негативную корреляцию: чем больше было расхождение в оценке (то есть чем ниже босс оценивал работника), тем менее точным студент считал его мнение и тем меньше ему доверял<sup>9</sup>.

Вывод из проведенного исследования прост и, вероятно, не станет неожиданностью. Чем больше критика расходится с нашим самовосприятием, тем проще нам счесть ее ошибочной, отмести ее или найти рациональное объяснение.

Собственно, это и есть ответ на мой вопрос: как получается, что худшие искренне считают себя лучшими и даже мысли не допускают, что ошибаются насчет своих способностей. Критическая обратная связь настолько не совпадает с их представлением о себе, что они считают ее абсолютно неверной. Они искренне верят в собственную исключительность и категорически не замечают ошибок, которые допускают, — ведь для этого необходимо обладать знаниями и опытом, которых у них нет. А так как они не могут правильно оценивать происходящее, то впадают в отрицание. Перебирают объяснения: «Это из-за предвзятого отношения лично ко мне... Они меня совсем не знают... Я им просто не нравлюсь... Мне такого раньше никто не говорил, значит, это ложь... Просто у меня был неудачный день...» Попытка истолкования, изобретения причин, по которым могла произойти «несправедливость», — способ ухода от реальности, защита своего иллюзорного мира. Бессмысленно противостоять такому отрицанию: сопротивление будет только усиливаться. Пока человек упорствует в отрицании, он не достигнет трансформационного понимания и не найдет мотивации для изменений.

Наше представление о том, что критика — лучший способ указать на ошибки и помочь человеку измениться, в корне ошибочно. Нам кажется, что человек просто не понимает негативных последствий своего поведения, а стоит его просветить и припугнуть — он тут же включит здравый смысл и обретет мотивацию. Отчаявшись преодолеть это сопротивление, мы призываем на помощь авторитеты, подключаем популярную психологическую

литературу, предлагаем курсы и тренинги, но такие подходы не могут заставить человека признать, что он ошибается, то есть признать наличие проблемы. Они лишь запускают новый цикл фрустрации. Необходим какой-то другой способ оказать помощь, направить человека на путь обретения новых навыков и развития полезных привычек. И такой способ есть. Первое, что вы должны делать, столкнувшись с подобным тяжелым случаем, — держать свою критику и советы при себе.

## **ДЕРЖИТЕ СОВЕТЫ ПРИ СЕБЕ**

Вплоть до 1980 года стандартный подход к лечению зависимостей мало чем отличался от принципа, который используют в современных тренингах по личностному росту. Человеку навязывали программы по устранению «проблемы», осаждали экспертными мнениями и авторитетными суждениями, а возникающие в ответ на такую «терапию» сопротивление и отрицание и, соответственно, недостаток мотивации списывали исключительно на проблемы характера пациента.

В начале 1980 года произошел долгожданный слом в оказании помощи тем, кто оказался в тисках дурных привычек. Клинический психолог Уильям Миллер впервые сказал, что проблема — не вина пациента, а неспособность врача. Разумеется, Миллер не говорил, что врачи намеренно вредят, однако утверждал, что существующий в классической терапии подход ошибочен. Вместо того чтобы мотивировать пациента на лечение, они лишь усугубляют сопротивление, используя принудительные и конфронтационные методы, которые являются не только контрпродуктивными, но и губительными. Взамен доктор Миллер предложил новую терапевтическую технику — **мотивационное консультирование**<sup>10</sup>.

Мотивационное консультирование — это откровенная беседа врача с пациентом, основанная на принятии его ценностей и внутренних потребностей, благодаря чему и пробуждается мотивация к изменению. Скорее партнерство, чем наставничество, осознание того, что изменение является личным выбором каждого, — никого нельзя принуждать. Может показаться, что таким образом попираются базовые основы терапии — оказание реальной помощи и предоставление действенных рекомендаций по излечению, но это не так. Во время сеанса мотивационного консультирования терапевт не ждет, когда же пациент сам разберется со своими внутренними демонами и отыщет мотивацию, чтобы изменить образ жизни. Задача терапевта — аккуратно направлять больного к решающему осознанию, наращивая внутреннее напряжение, чувство диссонанса между самовосприятием и поведением. Эскалация внутреннего конфликта через сопереживание и поддержку и лежит в основе появления у больного мотивации к началу личностных изменений.

Проиллюстрирую эту мысль на примере воображаемого разговора с медсестрой Лорой. Представим, что я применил бы стандартную до появления метода мотивационного консультирования процедуру, то есть попытался бы критиковать и навязывать советы, чтобы заставить Лору изменить поведение.

**Я.** Лора, хочу рассказать, как ваше поведение выглядит со стороны, это важно. Коллеги говорят, что вы постоянно со всеми спорите и не слушаете, что вам говорят. Позвольте дать вам совет: людям не нравится работать под руководством тех, кто беспрестанно указывает на ошибки, не интересуется их мнением, никого не слушает. Если вы стремитесь к повышению, вам необходимо научиться слушать и слышать окружающих.

**Лора.** Это кто вам такое сказал?

**Я.** Ваши сослуживцы.

**Лора.** Да можете не называть имен, я догадываюсь, кто наговорил таких гадостей. Есть парочка людей, которые меня не выносят, поэтому и разносят сплетни.

**Я.** Я передал общее мнение ваших коллег, их было больше, чем два человека.

**Лора.** Ну, наверно, у меня просто был неудачный день. Последнее время я в жутком стрессе, у меня очень напряженная работа.

**Я.** Разумеется, ваша работа связана с сильнейшим напряжением, и трудные дни часто выпадают, но такое поведение портит ваши отношения с людьми и мешает получить повышение.

**Лора.** Неправда. Я не люблю спорить и отлично умею слушать. Вы первый, кто такое обо мне говорит. Если бы это было так, мне бы давно сказали!

Обратите внимание, с какой скоростью Лора приняла защитную стойку в ответ на мою критику и подвергла сомнению все, что я говорю. Стоило упомянуть претензии окружающих, как она моментально стала подбирать контраргументы. Каждое из моих утверждений она тут же опровергала, выдумывая причины, почему люди могли такое про нее сказать. Чем дальше заходил разговор, тем непримиримее становилась Лора, все больше раздражаясь от настойчивых советов изменить неуважительное по отношению к сослуживцам поведение.

Это классический сценарий. Как только мы начинаем кого-либо критиковать, даром что из лучших побуждений, мы автоматически переходим в стан противников. Человек вступает в спор, все глубже погружаясь в отрицание пусть и очевидного, но столь обидного для него признания. Вместо того чтобы дать ему повод задуматься о необходимости менять поведение, мы лишь усугубляем его нежелание это делать, заставляем искать новые и новые аргументы против изменений.

Причина лежит на поверхности. Наши критические высказывания вступают в конфронтацию с идеальным самовосприятием человека и заставляют реагировать отрицанием и опровержением. Если человек примет критику как конструктивную, придется смириться с неутешительным выводом: его поведение не согласуется с его самооценкой, а значит, необходимо что-то предпринимать. Но гораздо комфортнее считать, что ошибаются все вокруг, и отказываться считать критический отзыв правдой.

А теперь давайте сравним этот вымышленный, неправильно выстроенный разговор с тем, который произошел в действительности. Я покажу, как работает метод мотивационного консультирования.

**Я.** Лора, правильно ли я понимаю: вам хотелось бы перейти на руководящую должность в больнице? Верно?

**Лора.** Да. Именно так я вижу свою карьеру.

**Я.** Прекрасная цель. А что вас привлекает в должности руководителя? Расскажите, пожалуйста.

**Лора.** У меня огромный опыт работы под руководством не самых лучших менеджеров, и я абсолютно уверена, что справлюсь с этим намного лучше. К тому же я всегда видела себя в роли лидера, мне нравится помогать коллегам и пациентам.

**Я.** А что вы имели в виду, когда упомянули «не самых лучших менеджеров»?

**Лора.** Большинство из них действовали как диктаторы, общались только в приказном тоне, не умели слушать. Создавалось впечатление, что им плевать на то, что думают остальные. А если кто-то осмеливался им противоречить, тут же пытались заткнуть ему рот и занимали круговую оборону.

**Я.** Правильно ли я понимаю: они вам не нравились, потому что говорили исключительно приказным тоном и их не волновало ваше мнение? А если кто-то не соглашался, выходили из себя?

**Лора.** Да, совершенно точно. Уверена: я могу быть совсем другим начальником.

**Я.** Это замечательно. Любой организации требуется грамотное руководство. А как ваш характер, на ваш взгляд, поможет быть хорошим начальником?

**Лора.** Я открытый человек, готова к диалогу. Думаю, что хорошему руководителю нужно быть всегда доступным для сотрудников, люди должны понимать, что всегда могут обратиться к нему за советом или помощью, плюс им должно быть комфортно находиться в его обществе.

**Я.** Вы назвали как одно из самых важных качеств начальника — быть доступным для сотрудников и открытым для диалога. Эти характеристики вы считаете решающими для руководства людьми?

**Лора.** Все верно. Есть огромная разница между начальником, который не интересуется мнением подчиненных, и тем, кто всегда готов их выслушать.

**Я.** Полностью согласен. Людям важно ощущать свою ценность и значимость. Умение слушать и слышать, что вам говорят, — один из главных навыков успешного лидера. А вы всегда слушаете и слышите, что вам хотят сказать?

**Лора.** Конечно! Ну, то есть... Иногда, когда я в цейтноте или, допустим, сложный пациент... Я могу быть не совсем «в доступе».

**Я.** Что вы имеете в виду, говоря «не совсем „в доступе“»?

**Лора.** Понимаете, иногда у меня банально нет времени все это слушать, и я просто говорю людям, что нужно делать, и все.

**Я.** Значит, когда вы в цейтноте или стрессовой ситуации, вам не всегда хватает сил и времени выслушать окружающих.

**Лора.** Да, можно и так сказать.

**Я.** А как часто это происходит? Часто ли вы оказываетесь в стрессовой ситуации?

**Лора.** К сожалению, постоянно. Вы же понимаете, где я работаю. В приемном покое все время чрезвычайные ситуации...

**Я.** И когда вы нервничаете, вы склонны сокращать общение — как вы говорите, оказываетесь «вне доступа».

**Лора.** Да, так. Знаете, вот сейчас вы об этом сказали, и я начала понимать, что я почти постоянно напряжена и, наверно, редко как следует выслушиваю людей. Раньше я этого не замечала. Ничего себе открытие...

Обратите внимание, чем закончился настоящий разговор с Лорой, в отличие от вымышленного. Я воздержался от критических замечаний и советов, поэтому не вызвал ее сопротивления. Мы не спорили, потому что я не задевал ее самооценку. Вместо этого я аккуратно вставлял в разговор позитивные утверждения, хвалил ее решения («прекрасная цель»), резюмировал ее слова, осторожно направляя беседу в нужное русло и мягко вскрывая внутренний конфликт между представлением Лоры о себе как об открытом человеке и ее реальными взаимоотношениями с окружающими. Таким образом я предоставил ей возможность самостоятельно обнаружить эту непоследовательность и осознать, что она «редко как следует выслушивает людей». Это был положительный опыт, а не борьба, и преобразующее понимание Лоры выросло из ее собственных слов, а не было навязано со стороны. Так выглядит мотивационное консультирование, так с его помощью люди находят мотивацию к изменениям.

Эта методика работает практически в любой ситуации. Обзор семидесяти двух научных исследований, целью которых было сравнение эффективности мотивационного и обычного консультирования, показал, что результативность мотивационной терапии на 80% превышает положительный эффект стандартной психотерапии. Выводы были сделаны на основе таких областей работы с пациентами, как избыточный вес, фитнес, астма, диабет, алкоголизм. Более того, даже короткий (пятнадцатиминутный) сеанс мотивационного консультирования дал результат в 64% исследуемых эпизодов<sup>11</sup>.

Обычно коучи и консультанты, познакомившиеся с этой методикой, воспринимают ее лишь как вспомогательный инструмент для простых случаев и предпочитают придерживаться старых методов терапии — с критическими разборами и преодолением сопротивления. Не совершайте такой ошибки. Хотите помочь человеку — держите свои рекомендации при себе: мысль о необходимости изменений должна прийти к человеку изнутри, а не извне. Если вы будете навязывать ее через критическую обратную связь, настойчивые советы и другие конфронтационные методы, скорее всего, вы откроете контрпродуктивный спор, вызовете сопротивление и, наоборот, снизите мотивацию у человека. Вместо того чтобы осознать наличие проблемы, он станет убеждать себя и окружающих, что никакой проблемы не существует. В то время как мотивационное консультирование не вызывает конфронтации, а помогает мягко развить внутренний конфликт, открывающий путь к преобразующему пониманию.

## ЭСКАЛАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНФЛИКТА

В разгар эпидемии ВИЧ/СПИДа психологи стали спешно разрабатывать меры, которые позволили бы снизить распространение вируса среди взрослых, сексуально активных людей. Медицинские и правительственные организации призывали использовать презервативы. Советы по предохранению публиковались в брошюрах, звучали на лекциях и в образовательных программах. Но к этому времени психологи уже знали, что только одно приведет к желаемому изменению поведения: требовалось найти способ развить внутренний конфликт и разбудить мотивацию.

Одну из найденных мер назвали **индукцией лицемерия**. Суть этой техники проста: внутренний конфликт развивается в два хода. Сначала вы просите человека аргументированно защищать какую-либо идею, поступок или желаемую модель поведения (в данном случае — использование презервативов для предотвращения распространения ВИЧ/СПИДа). Затем просите собеседника вспомнить недавние случаи, когда следовало вести себя так, как он только что говорил, но он этого не делал. Например, не использовал презерватив. Всё, вы запустили процесс наращивания внутреннего конфликта. Семя будущих перемен брошено в почву.

Подобный эксперимент провели в Калифорнийском университете в Санта-Крузе. Студентов попросили помочь в проведении кампании по профилактике ВИЧ/СПИДа. Подготовившись, они записывали короткие мотивирующие видеообращения для показа в школах. После того как студент зачитывал на камеру эмоциональный монолог об опасностях незащищенного секса и необходимости использования презерватива, его просили вспомнить недавние случаи, когда он сам не предохранялся. И напоследок студентам предлагали заполнить анкету — указать, как часто они пользовались презервативами прежде, а также собираются ли изменить свое отношение к предохранению в будущем.

Опрос подтвердил гипотезу психологов: участники эксперимента, к которым применили технику индукции лицемерия, выразили намерение чаще использовать презервативы в будущем. Более того, спустя три месяца исследователи повторно встретились с участниками и выяснили, что они действительно придерживаются своих обещаний и заменили старый поведенческий модуль на новый. В отличие от остальной группы просто ознакомившихся с информацией о профилактике ВИЧ/СПИДа<sup>12</sup>. В эксперименте, проведенном следом за первым, после прослушанной лекции студентам предложили купить презервативы прямо на выходе из аудитории. Более 80% прошедших индукцию лицемерия купили презервативы. Для сравнения: после обычной лекции презервативы купили только 30–50% слушателей<sup>13</sup>. Получается, что индукция лицемерия породила мотивацию, необходимую для изменения поведения.

Принцип воздействия этой техники заключается в развитии внутреннего конфликта, возникающего, когда внимание индивидуума фокусируется на несоответствии его самооценки с привычной на текущий момент поведенческой моделью. Первая часть метода направлена на укрепление самооценки: человека стимулируют находить аргументы в пользу выбора позитивной модели поведения: безопасного вождения, активного слушания, предохранения во время секса. По схожему принципу происходит и эскалация возражений в ответ на критику: люди реагируют одинаково бурно, находя аргументы и за, и против; разница в том, хвалите вы их или критикуете. Я использовал это во втором разговоре с Лорой: попросил рассказать, что она вкладывает в понятие «хороший руководитель», поддержал ее аргументацию и попросил обозначить, какие черты своего характера она считает залогом успеха на руководящем посту. Лора тут же перечислила: она открыта для диалога, всегда готова выслушать окружающих, дать совет или оказать помощь; все это она называла «быть в доступе». Она сама определила навык активного слушания как важнейший для установления контакта между начальником и подчиненным и считала, что обладает этим даром.

Вторым моим шагом было заставить Лору объективно взглянуть на реальность, оценить свой «дар» уже без иллюзий. Надо было действовать очень аккуратно: любое неосторожное

высказывание, воспринятое как обвинение, или даже легкий укор могли спровоцировать сопротивление. Формирование болезненного для самолюбия мнения должно быть полностью инициативой вашего собеседника. Поэтому я применил одну из беспроегрешных тактик — *вопрос, содержащий слово «всегда»*: «А вы всегда слушаете и слышите то, что вам хотят сказать?». На такой вопрос невозможно ответить односложно: да или нет. Используя слова «всегда» и «никогда», вы заставляете собеседника задуматься, какие существуют исключения из практики «всегда» и «никогда». Вопрос эмоционально нейтрален, поэтому безопасен.

Есть и иной способ заставить человека задуматься о происходящем так, чтобы у него не возникало ощущения, что на его территорию грубо вторглись. Вы проявляете вежливое любопытство, уточняя, что же собеседник вкладывает в перечисленные им понятия. Например, я спросил бы у Лоры: «Мне интересно, что делают люди, чтобы „быть в доступе“, быть открытыми для диалога? Возможно, если идти от противоположного, мне было бы яснее. Нет ли у вас подходящей истории, когда вы по какой-то причине оказались „недоступны“, не выслушали кого-либо, как считали нужным?».

Еще один способ: спросить собеседника, что он думает о положительных сторонах обсуждаемого поведенческого навыка. Например: «В чем польза умения выслушивать других?». После того как человек обозначит позитивные моменты, можно перейти к негативным: «А какова обратная сторона такого „открытого доступа“, в чем она выражается?». И здесь нужно быть предельно внимательным: собеседник начнет перечислять отрицательные моменты, которые прежде не указывал, и как раз здесь и кроются проблема и внутренний конфликт. Предположим, Лора могла бы ответить, что выслушивание всех отнимает слишком много времени, особенно когда она занята или переживает стресс. С этого момента вы тоже можете подвести разговор к нужному выводу.

## **БУДЬТЕ ТЕРПЕЛИВЫ**

Человеку необходимо самостоятельно отыскать мотивацию, поэтому не торопите его: у каждого своя скорость принятия решения. Кому-то требуется совсем немного времени, чтобы трезво взглянуть на ситуацию, к другим трансформационное понимание приходит гораздо медленнее.

Ожидание может казаться невыносимым, вас будет мучить желание ускорить процесс, перейти от мягкого сопровождения к решительным действиям, снова обратиться к критике, убеждению и принуждению. Удержитесь от этого соблазна: конфронтационные методы могут дать обратный эффект — человек станет противиться изменениям. Помните: основная задача коуча/педагога/наставника — *избегая сопротивления*, пробудить в человеке желание измениться. Мотивационное консультирование способствует этому, но только не ждите моментальных результатов.

Чтобы стать специалистом в такой тонкой области человеческой психологии, нужны опыт и время. Мотивационное консультирование — комплексная техника, и она требует такого же комплексного подхода к овладению необходимыми навыками. К счастью, особого мастерства, чтобы избежать нагнетания сопротивления в пациенте, не требуется. Просто сосредоточьте внимание на человеке, которому хотите помочь, превратитесь в слух и постарайтесь понять, что он вам рассказывает. Не вступайте в споры, не обвиняйте, не убеждайте в необходимости перемен. Будьте терпеливым и благожелательным слушателем, подтверждайте все, что он говорит, демонстрируйте выдержку, участие и позитивный настрой. В подходящий момент зароните зерно внутреннего конфликта, но не раньше, чем увидите, что почва подготовлена. Запомните одну вещь: как только человек будет готов к трансформации, он даст вам знать. Это и станет сигналом, что пора приступать к выработке лидерских привычек.

## **Глава 9**

### **УРОКИ ЛИДЕРСКИХ ПРИВЫЧЕК**

Консультирование и наставничество — часть нашей повседневной жизни. Вы можете не отдавать себе в этом отчет, однако к ней относится любой совет, помощь в

затруднительной ситуации, да и просто душевный разговор. Каждый раз, когда вы побуждаете кого-нибудь к изменению привычного поведения — будь вы родитель, психолог или консультант, — вы выступаете в роли наставника.

Для наставничества не нужна докторская степень по психологии или сертификат коуча, вы можете быть и домохозяйкой, и топ-менеджером, здесь главное — желание. Если вам не безразлична судьба человека, если вы в него верите, готовы тратить свое время и помогать преодолевать препятствия — этого уже достаточно для оказания помощи. Ваш подопечный может быть кем угодно: сослуживцем, которому не дается искусство ведения переговоров, приятелем, не умеющим слушать и слышать окружающих. Сыном, которому нужно помочь подготовить выступление на школьном мероприятии. Подругой, не обладающей навыками четкой коммуникации. Не важно, в каком из пунктов перечня лидерских навыков человек чувствует себя неуверенно; если он обратился к вам за помощью, значит, вы в силах ее оказать на своем уровне. Необязательно устраивать сеансы психотерапии и укладывать пациента на кушетку, забудьте про правила и формальности — это все ерунда. Следует всего лишь придерживаться основных моментов: быть внимательным к тому, что говорит человек, распознать, какой помощи он ожидает, сказать правильные вещи в нужное время.

Думаете, это очень просто? Тогда перечитайте предыдущую главу, где я объясняю, в чем именно заключается помощь и как избежать основной ошибки — стремления быть наставником в классическом понимании: пытаться мотивировать подопечного стать лучше. Повторюсь: изменения должны быть собственным решением каждого. Если настаивать на своем, пытаться давить, поучать или спасать, получите обратный результат: человек закроется и уйдет в отрицание проблемы. Все, что вы можете сделать, — поддержать того, кто сам стремится к изменениям. Это так же верно для развития лидерских качеств.

В этой главе я расскажу, как максимально мягко и деликатно интегрировать Формулу лидерской привычки в ситуации повседневного консультирования и наставничества. Прошу: не воспринимайте деятельность на основе моих упражнений как профессиональную миссию. Существует масса обучающей литературы по предмету. Формула несет сугубо практическую функцию: облегчить ваши усилия, направленные на помощь в развитии более эффективных лидерских привычек. Это не психотерапия, не структурированный процесс коучинга по личностному росту с регулярными сессиями. Наша поддержка не нуждается в жесткой структуре — просто неформальное общение, в ходе которого вы взаимодействуете с человеком. Например, вы выслушиваете сотрудника, который пришел посоветоваться по поводу текущего проекта. Напоминаете дочери, что она с детства мечтала заниматься теннисом, предлагаете не бросать занятия, а вместе обдумать, как совмещать спорт и учебу. Помогаете подруге осознать, сколь неочевидно для окружающих она доносит информацию, поэтому люди не всегда понимают, что она хочет. Практически в любой повседневной ситуации может обнаружиться потребность близких в нашей помощи, и если о ней просят, наверное, стоит попытаться ее оказать.

Помощь должна быть уместной и по обстановке, и по времени, и по словам, которые вы произносите. Этому и посвящена данная глава. Вы узнаете, как применять упражнения Формулы для помощи другим, что именно и на какой стадии делать. Никакого расписания, никаких условностей, просто разговоры: за обедом и ужином, по телефону и при встрече, а то и брошенная на ходу реплика.

Упражнения Формулы легко встраиваются в обычные беседы с коллегами, друзьями и домочадцами. Основное — доверительная интонация, а она возможна лишь в товарищеском общении. Никакого давления, деликатность, четкое соблюдение границ, доброжелательность и спокойствие. Ваша роль в этом контексте — краткие взаимодействия, которые помогают людям найти свой путь в процесс изменений и развить свои лидерские навыки путем создания соответствующих эффективных привычек.

## **ВРЕМЯ НА ПРИНЯТИЕ СЛОЖНОГО РЕШЕНИЯ**

Дэниел был крайне вспыльчив и прекрасно знал о своей особенности. Меня поразило, как он с лету обозначил корень проблемы и признал необходимость меняться. Вспыльчивость —

не самая тяжелая девиация поведения, у массы людей проблемы с управлением гневом, но далеко не все могут обозначить причинно-следственную связь и провести параллель между своей несдержанностью и ее негативными последствиями. Дэниел сумел это и без моей помощи. Но не сумел другого — найти мотивацию, чтобы начать работать над собой.

Он был техническим директором в крупной компьютерной фирме и считался блестящим специалистом и руководителем. Признанный профессионал, уважаемый подчиненными, пример для подражания. Умный, образованный, заботящийся о сотрудниках, он сумел собрать команду единомышленников, которые видели в нем лучшего на свете босса. В компании он пользовался прекрасной репутацией, им дорожили: ценили за способность решать самые сложные технические и организационные задачи. В общем, почти идеал, если бы не одно маленькое «но» — его характер.

Неистовство, в которое он впадал, возникало не на пустом месте: это была типичная реакция на стрессовую ситуацию. Но технического директора в активно развивающейся фирме по продаже компьютерного обеспечения стресс сопровождал постоянно: горящие сроки, неудачные разработки, жалобы заказчиков... Должность, хоть и любимая, таила в себе не только перспективы для роста, но и массу нестабильности; работать приходилось под постоянным давлением. При запуске каждого нового проекта происходило одно и то же: Дэниел рассчитывал сроки с учетом возможных неожиданностей и неполадок, однако команда все равно отставала от графика. Конечно, это создавало трения с другими отделами, особенно с отделами продаж и маркетинга, оглядывающихся на нетерпеливых клиентов.

Шкала вспышек технического директора выглядела так: раздражение нарастало по мере приближения сроков сдачи проекта. Спокойный и обходительный Дэниел к моменту дедлайна преображался: место обворожительного джентльмена занимал огнедышащий дракон. Всем доставалось: и разработчикам, и непосредственному начальству, если его дергали с вопросами, и главным врагам — отделам продаж и маркетинга. Коллеги старались его не трогать и вообще лишний раз не попадаться на глаза. Дэниел знал, что подобное поведение неприемлемо для профессионала его уровня и ответственности, но ничего не мог с собой поделать. Цикл повторялся регулярно: милый и обходительный человек становился монстром, сметающим все на своем пути, по мере приближения срока сдачи нового софта.

Я быстро научился угадывать, когда у него надвигается очередной релиз. После некоторого молчания Дэниел начинал звонить и удрученно рассказывал, что опять сорвался, наорал на кого-то. Это был сигнал: приближается дедлайн. Он ужасно переживал: взрослый мужчина, руководитель не умеет держать себя в руках — позор! И не меньше собственной репутации Дэниела заботил ущерб, который наносили его выходки отношениям с коллегами и другими руководителями. Он постоянно повторял, как хотел бы научиться управлять своим гневом.

Я изрядно промахнулся при первом нашем разговоре. Пребывая в эйфории от того, как помогли упражнения Формулы другим моим клиентам, я начал настойчиво советовать Дэниелу проработать гнев, выполняя коротенькие пятиминутные упражнения. Я наивно предположил: раз он прекрасно понимает корень проблемы — значит, замотивирован для трансформации и готов совершить этот прорыв. Как же я ошибался! Дэниел принялся доказывать нелепость моего предложения. Он полностью отверг мысль о пятиминутках практики и категорично заявил: с ним такое не сработает. Беседа напоминала спарринг: чем больше доводов я приводил в пользу своего предложения, тем больше контраргументов получал в ответ. Разговор шел по кругу и в никуда, прямо как вымышленный вариант спора с Лорой. И только повесив трубку, я сообразил: Дэниел не готов принять меры, чтобы изменить свою модель поведения, несмотря на то что все знает и понимает. Я принял его признания за намерение немедленно приступить к трансформации, а он всего лишь хотел выговориться. Мне надо было предложить поддержку, а не рецепты, как изменить поведение.

Поразмыслив, я полностью изменил подход. В следующий раз, когда Дэниел позвонил пожаловаться на свою необузданность, я слушал, резюмировал, доброжелательно поддакивал и сокрушался вместе с ним. Никаких советов, только участие. Когда он выговорился, я начал

осторожно прощупывать почву, спросил: давно ли подобное происходит? Когда он почувствовал, что ситуация становится невыносимой? «Уже два года», — ответил Дэниел. Через несколько недель, когда на горизонте показался следующий релиз, он снова позвонил. Разговор строился по той же схеме: он жаловался, я слушал, держа советы при себе. Это вошло в привычку и продолжалось целых полгода, пока однажды Дэниел наконец-то не решил, что пора переходить от слов к действиям.

Соппротивление переменам, а также моему предложению практиковать упражнения было четким сигналом: Дэниел все еще находится в стадии отрицания и не готов что-то менять, хотя уже не первый год думает над тем, как контролировать себя и не терять самообладание. Он прошел только полпути. Этот этап в поведенческой психологии называют **стадией осмысления проблемы** 1.

Пока человек не пройдет осмысление ситуации, потратив ровно то количество времени и эмоций, какое необходимо в каждом индивидуальном случае, он не готов переходить к реальным действиям. Можно годами рассуждать, хватаясь за голову и заламывая руки, можно в красках повествовать о своих злключениях, как Дэниел в наших разговорах, и тем не менее не делать следующий шаг к трансформации. Прекрасно понимая, что с ним происходит, и даже обозначая самостоятельно необходимые действия, человек медлит. Подобное состояние похоже на паралич воли: замечаешь все негативные последствия, знаешь о способах выхода, но не торопишься ступить на путь изменений, раз за разом взвешивая все за и против. В качестве контраргументов человек приводит сложности, поджидающие в процессе трансформации. Происходит своеобразный внутренний диалог: «Так ли необходимо мне меняться? Может быть, оставить все как есть? По крайней мере, я представляю, что будет дальше, готов к этому. Кто знает, что меня ждет в непривычной ситуации... А вдруг я все придумал, и на самом деле проблемы нет?».

На стадии осмысления можно застопориться надолго. Дэниелу понадобилось несколько лет, как вы помните. В этом состоянии «созерцания» человеку кажется, что плюсы уравнивают минусы. Сохранение статус-кво видится вполне разумным, ведь хуже не становится, а если что-то предпринять, то еще неизвестно, чем все кончится. И пока аргументы за не перевесят чашу весов, созерцатель не сделает шага. Грамотный наставник способен в этом помочь.

## ОЗАДАЧИТЬ СОЗЕРЦАТЕЛЯ

Проведя годы в пассивном наблюдении за собственной несдержанностью, Дэниел наконец-то перешел к действиям. Помог простой, но явно неожиданный для него вопрос, который я однажды задал: «Какую пользу вы получаете, когда перестаете владеть собой?».

Дэниел был явно озадачен, он никогда раньше не смотрел на свои вспышки гнева под таким углом. Как и большинство созерцателей, застрявших в промежуточном состоянии «все понимаю, но ничего не хочу менять», он прекрасно знал об уроне, который наносит ему плохая привычка, смирился с дурными последствиями, и открывать ему глаза на это было бы нелепо. Тем не менее именно эту тактику чаще всего избирают, пытаясь помочь кому-то преодолеть зависимость или начать действовать. В предыдущей главе я объяснил, что это только усиливает сопротивление. Люди не меняются, испугавшись негативных последствий: они к ним привыкли, даже сроднились с ними. Люди меняются лишь с появлением внутренней мотивации. Созерцатели типа Дэниела — не исключение. Все отлично осведомлены о вреде, который наносят здоровью и репутации алкоголь, никотин или неумение держать себя в руках, однако это никого не останавливает. Парадоксально, но факт: подтолкнуть человека к действию может только появление возможности посмотреть на свою зависимость с новой точки зрения, обнаружить положительные аспекты, связанные с травмирующим паттерном. В чем польза курения для курильщика? Какое положительное влияние алкоголь оказывает на алкоголика? Какую цель мог преследовать Дэниел, когда позволял себе, публично неистовствуя, терять лицо? Выгода заложена всегда и в любом поведении, просто она не столь очевидна, как хотелось бы. Не было бы совсем никакого прока в дурных привычках — мы бы ими не обрастали.

Обдумывание ответа на мой вопрос заняло время. Дэниел далеко не сразу смог определить, что же лежит в основе публичных вспышек гнева. Его внутренний радар был настроен на распознавание негатива, а я попросил обнаружить положительную сторону приступов ярости. Тогда я попросил вспомнить последний раз, когда он вышел из себя: «Что вы почувствовали после этого?». И Дэниел вспомнил, как взорвался на встрече с руководителями других отделов, а после пришло невероятное облегчение. Он почувствовал, что снова владеет ситуацией, что вернул контроль, утраченный из-за унижительной необходимости объясняться за нерасторопность команды. Испытал прилив сил, ему стало «невероятно свободно и легко дышать». Возвращение контроля — вот что он приобретал от публичных взрывов. Дэниел наконец-то понял, что делать.

Осознав, какую эмоциональную выгоду он получает от скандального поведения, Дэниел понял, что может получить ее и другими способами. Это и стало мотивацией, которую он не мог найти годами. Теперь требовалось заменить негативные поведенческие паттерны позитивными, служившими той же цели — обретению контроля над ситуацией. Пришло время вновь ввести в разговор практические упражнения из Формулы. На этот раз Дэниел не стал отбиваться и согласился попробовать практиковать упражнение, которое я для него подберу.

Опыт Дэниела типичен для так называемых созерцателей, зависших на стадии осмысления происходящего. Среди пользователей социальной сети Facebook проводилась программа по профилактике курения. Выяснилось, что публикации, где рассматривались плюсы и минусы курения, если судить по комментариям и «лайкам», привлекали в несколько раз больше читателей, чем публикации, посвященные только негативным последствиями курения<sup>2</sup>. «Созерцатели», как и Дэниел, прекрасно знали, что курение вредно, и очередное повторение страшилок про эмфизему легких и нарушение кровообращения сосудов головного мозга их не пугало, а раздражало. Зато тексты, где объяснялось, в чем могут заключаться плюсы курения, вызвали небывалый резонанс. Такой подход удивлял и заставлял иначе посмотреть на зависимость. Например, глубоко вдыхая дым, курильщики испытывают релаксацию, что позволяет уменьшить стресс. Озадачив «созерцателей» необычным подходом к проблеме, психологи стимулировали их любопытство, желание задуматься о глубинных причинах образования пагубной привычки. Осознание плюсов, которые дает травмирующее поведение, позволяет человеку увидеть картину в целом, не заостряясь на минусах, которых он подсознательно избегает. Полнота понимания того, что с ним происходит, помогает человеку противостоять соблазну и заменить опасный механизм получения выгоды на безопасный.

## **ВЫБОР ПОВЕДЕНЧЕСКОГО ПАТТЕРНА, НЕСОВМЕСТИМОГО С ВРЕДНОЙ ПРИВЫЧКОЙ**

Человек, задумывающийся о смене поведенческого паттерна, обычно сосредоточен на избавлении от вредных привычек: курения, алкоголя, нездоровой еды, приступов гнева и т. п. Этот посыл ошибочен. Проблема в том, что такие привычки имеют негативную коннотацию: мы начинаем думать, чего *не надо делать*, вместо того чтобы сконцентрировать усилия на том, что *делать надо*. И как практиковать то, чего делать не нужно? Следует перевернуть эту модель — практиковать то, что делать хорошо, полезно, выгодно. Заменить один паттерн другим. Такие методы давно известны учителям и родителям, занимающимся с детьми: надо стимулировать поведение, несовместимое с привычкой, от которой хотите избавиться.

Это кажется сложным для понимания. Но лишь потому, что большинству из нас известен один метод корректировки поведения — наказание. Считается, что страх наказания помогает удержать ребенка от действий, которые не приветствуются взрослыми. Например, носиться с гиканьем по школе. Когда ребенок влетает, а не входит в класс, его немедленно начинают одергивать, угрожая оставить после уроков, написать замечание, сообщить родителям о плохом поведении. И так раз за разом, и в маленьком человеке укореняется страх перед неминуемым наказанием, если он не перестанет делать то, что другим не нравится. Ребенок

при этом остается ребенком, полным сил и желания бегать, и регулярно получает записи в дневнике о плохом поведении. Неэффективная модель, как я и говорил ранее.

Альтернатива наказания — поощрение. Если не наказывать ребенка за поведение, которое вам не нравится, а поощрять поведение, которое вам по вкусу, произойдет замена негативного паттерна позитивным без применения насилия. Секрет прост: место одной поведенческой модели занимает другая, несовместимая с ней. Привычку носиться можно заменить на привычку ходить, если поощрять ребенка, а не наказывать. Во время ходьбы бегать не удастся, следовательно, если он захочет получить что-то хорошее за ходьбу, он перестанет бегать. Все элементарно. Вы не запрещаете бегать, но награждаете за ходьбу. Носиться ребенок перестает по собственному желанию (ну, и потому, что не может совмещать два вида передвижения). В начальных классах школы Юты исследователи воспользовались таким приемом: учеников, которые спокойно входили в класс, громко хвалили и выдавали бумажную звездочку в награду за превосходное поведение. На тех же, кто влетал в класс как на пожар, просто не обращали внимания: не наказывали, но и не хвалили. Догадываетесь, чем дело кончилось? Семьдесят пять процентов учеников перестали носиться как угорелые и спокойно ходили, иллюстрируя правоту психологов, утверждавших, что человека можно отучить от дурной привычки, не используя наказания. Нужно лишь заменить нежелательный паттерн несовместимым с ним и поощрять его выработку<sup>3</sup>. Этот принцип я применил с Дэниелом.

Как только мы с Дэниелом приступили к обсуждению тренировок, которые помогли бы ему усмирить темперамент, обнаружилась проблема: ни одно упражнение не отвечало запросу. Формула не рассчитана на изменение негативных паттернов, а работает на образование новых позитивных привычек. Следовало найти несовместимую со всплесками гнева модель поведения. Я предложил Дэниелу подумать над этим: «Какое поведение вы считаете несовместимым с приступом гнева?». Поразмыслив, он назвал заботу, уважение и вежливость — понятия, характерные для навыка **проявления заботы**. В этом направлении мы и решили работать. Упражнение, на котором остановился Дэниел, называлось **«Вежливость и уважение к окружающим»** — идеальный выбор в его случае. Невозможно одновременно кричать на окружающих и быть вежливым: это несовместимые модели, поэтому одна из них обязательно заменит другую.

Пришло время подобрать подходящий сигнал в пару к желаемой модели поведения, знак к началу упражнения. Самый эффективный сигнал, как уже упоминалось, — действие, выполняемое *после того как*. В этом конкретном случае — после того, как Дэниел почувствует, что готов сорваться. Дэниел признался, что в такие моменты тело будто превращается в огромный закипающий чайник: он чувствует, как пузырьки гнева рвутся наружу и вот-вот выплеснутся. Яркая, ясная метафора, которую мы выбрали в качестве сигнала: после того, как почувствует, что начинает закипать. Теперь нужно было объединить сигнал с моделью поведения, чтобы, почувствовав «закипание», Дэниел приступал к выполнению упражнения. Это практическое задание из разряда актуальных, выполняющихся в момент непосредственного нахождения внутри ситуации; следовательно, у нас было две возможности: реагировать посредством некоего заявления или задать вопрос тому, кто в это время находится рядом. Дэниел выбрал первый вариант; значит, требовалось сконструировать универсальную для любой ситуации фразу, которую он будет произносить каждый раз, оказавшись на грани срыва. Я предложил ему самому прикинуть, какая формулировка будет самой вежливой. После некоторых раздумий Дэниел пришел к выводу, что лучший вариант — взять тайм-аут, чтобы успокоиться, предварительно поблагодарив коллег за предоставленную информацию. Собственно, упражнение было готово: почувствовав, что начинает закипать, Дэниел должен произнести: «Благодарю, что обратили на это мое внимание. Мне нужно все обдумать, встретимся чуть позже и обсудим план дальнейших действий».

К сожалению, упражнение все еще не было универсальным. Необходимо было решить две проблемы: во-первых, хотя Дэниел и часто выходил из себя, это случалось не ежедневно,

а только тогда, когда подходило время сдачи очередного проекта. Следовательно, практиковаться он мог только в такие моменты, что недостаточно для образования привычки. Требовался более универсальный сигнал, связанный с ежедневно повторяющейся ситуацией.

Второй проблемой был эмоциональный накал сигнала. Дэниел приходил в ярость, кипел и уже практически не владел собой. Вероятность того, что он сорвется, плюнет на упражнение и начнет орать, была слишком высока. Объясню суть трудности на примере лабрадора Макса — пса моей соседки Сабрины, о котором я рассказывал в главе 4. Помните, как Сабрина ухитрилась научить пса собирать игрушки в корзину? В той бочке меда была только одна ложка дегтя, но она чуть не поставила под угрозу всю кампанию. Самой любимой игрушкой была резиновая курочка с пищалкой. Макс просто обожал эту курицу. Как только пес хватал ее зубами, она начинала издавать забавные звуки, лабрадор принимался скакать, лаять, вертеться на месте — всеми силами выражал свой щенячий восторг, — в общем, полностью терял фокус, забывал обо всем и начинал играть. Игрушка была эмоциональным триггером; счастье, которое переполняло в эти моменты пса, мешало продолжать тренировку. Пришлось на время спрятать курицу.

Сильная эмоциональная реакция, которую демонстрируют люди (и собаки) в ответ на определенные ситуации, мешает им сконцентрироваться на выполнении необходимых действий. В такие моменты мы неспособны здраво рассуждать и концентрировать внимание на чем-либо, кроме захлестнувших нас переживаний. Выходом может стать практика новой модели поведения в более стабильных условиях, иначе говоря, в умеренно эмоционально окрашенных ситуациях, когда мы способны владеть собой. Это я и предложил Дэниелу.

Несмотря на то что сильные эмоциональные перегрузки он испытывал не ежедневно, его работа подразумевала перманентный стресс. Каждый рабочий день Дэниелу, как и любому менеджеру высшего звена, приходилось решать массу задач, разбираться со множеством сложностей. Следовательно, раздражение и недовольство присутствовали ежедневно. На этом мы и построили окончательный вариант упражнения: после того как появится малейший намек на раздражение или неудовольствие, произнести: «Благодарю, что обратили на это мое внимание. Позвольте мне подумать и обсудить это с вами позже».

## **ОКАЗАНИЕ ПОДДЕРЖКИ В ПРОЦЕССЕ ПРАКТИКИ**

Формула лидерской привычки представляет собой простой план действий, придерживаясь которого вы (или ваши подопечные) развиваете выбранные навыки. Нужно определиться с навыком, выбрать одно из упражнений для его развития и регулярно практиковаться, пока желаемое поведение не станет привычным. Не ожидайте, что на пути длиной в шестьдесят шесть дней обойдется без сбоев. Приготовьтесь не раз встречаться со своим подопечным — на протяжении всего процесса требуется ваша формальная или неформальная поддержка. Разным людям на разных этапах нужны разные виды вашего участия. Кому-то необходимо ваше публичное проявление в качестве наставника. Другим достаточно, чтобы вы регулярно звонили и интересовались успехами, заверяя, что они все делают правильно. Некоторые не могут существовать без контроля, им необходим тот, кому они станут отчитываться о проделанной работе. Кто-то окажется на грани срыва, разуверившись, что сумеет одолеть этот путь, и придется снова и снова убеждать, что он обязательно справится.

Обычно в начале практики человеку необходимо подтверждение, что все идет как надо. Новое поведение часто вызывает смешанные ощущения, неловкость и дискомфорт; на этой фазе люди нуждаются в вашем присутствии и регулярном подтверждении, что они на правильном пути. Вспомните, как неловко было, когда вы привыкали пристегиваться во время вождения или начинали заниматься новым видом спорта. Несмотря на простоту и логичность упражнений Формулы, нелепо было бы ожидать, что их сразу удастся освоить. Поначалу все чувствуют себя неуютно и совершают ошибки, поэтому ваша задача — убедить в том, что отдельные неудачи сейчас естественны и скоро закончатся. Заверьте подопечного, что все его старания окупятся, снимите тревожность: «Всё в порядке, все испытывали такую же неловкость в начале практики, это скоро пройдет».

Чем дольше человек практикует новую поведенческую модель, тем проще ему будет. Секрет не только в умении, которое дают нам регулярные тренировки, но и в психологическом эффекте ассоциации практикуемого поведения с собственным образом. Поведение интегрируется в наше самовосприятие естественным путем, и чем дольше мы повторяем какое-либо действие, тем больше превращаемся в тех, для кого подобный стиль поведения — часть натуры. Можно ускорить процесс интеграции, используя определенные техники, в частности технику осмысления происходящих изменений, которая идет в сцепке с индукцией лицемерия, о которой говорилось в главе 8. Напомню: вы поощряете человека высказывать как можно больше аргументов за избранную модель поведения, и в какой-то момент он настолько убеждается в необходимости следовать этой модели, что начинает ассоциировать себя с созданным им же самим положительным образом, которому присущ этот паттерн. Как только он переходит от слов к делу и начинает осознанно практиковать избранную модель поведения, его внутреннее и внешнее восприятие себя воссоединяются. Он становится тем человеком, которым восхищается, что в совокупности с вашим ободрением указывает на совершающуюся трансформацию и еще больше укрепляет человека в решимости продолжать практику. Не скупитесь на похвалу, подчеркивайте, каких позитивных изменений он смог добиться.

Помогая утвердиться в намерении не бросать практику, используйте модуль «Ожидание — действие — результат», который для простоты я обозначил аббревиатурой ОДР. Это базовый модуль психологического консультирования на начальном этапе помощи в прохождении личностной трансформации. В принципе, он отлично годится для оценки любых наших начинаний: мы сравниваем исходные ожидания от определенных действий с текущим ходом выполнения этих действий, а затем оцениваем полученный результат.

**Ожидания** — часть когнитивного процесса, который заставляет нас предпринимать какие-либо действия. Они включают в себя все, что мы думаем о сложившейся ситуации, опыт принятия решений в схожих ситуациях, наши предположения, наши чувства в процессе совершения определенных действий, наши приоритеты в области разума (осознанная необходимость совершать эти действия) и чувств (палитра эмоций, которые появляются при этих действиях).

**Действия** — это модели поведения, которые мы практикуем. К ним относится все, что мы говорим, делаем и пишем, реагируя на происходящее, с учетом ситуации, а также своих ожиданий. Действия всегда имеют последствия, то есть результат, который дает избранная модель поведения.

**Результаты** — это совокупность наших реакций на то, что мы сделали, а также мысли, чувства и поведение окружающих — то, что они говорят, делают, пишут в ответ на наши действия.

Я уже упоминал, что модуль ОДР пригоден для оценки происходящего практически в любой ситуации. В контексте Формулы лидерской привычки он станет критерием, который вы используете как механизм осмысления на начальном этапе практики. На рис. 9.1 вы найдете список вопросов для каждой категории ОДР.

### **Рис. 9.1. ДЕЙСТВИЯ—ОЖИДАНИЯ—РЕЗУЛЬТАТЫ**



Например, чтобы помочь подопечному беспристрастно взглянуть на происходящие с ним изменения, задайте вопрос из категории «**Действия**»: «Что именно вы сделали, сказали или написали?». Затем поинтересуйтесь, что его подвигло на эти действия (категория «**Ожидания**»): «На что вы обратили внимание? О чем подумали?». Напоследок помогите сделать самостоятельный вывод, задав вопрос из категории «**Результаты**»: «Чего вы в итоге добились?».

Полагаю, вам будет интересно посмотреть, как я использовал модуль ОДР в разговоре с Дэниелом на начальном этапе его практики упражнений Формулы.

Ниже в квадратных скобках указаны психологические техники, использованные в разговоре с Дэниелом.

**Я.** Хотел бы проверить, как продвигаются ваши дела. Вы приступили к выполнению упражнения, которое мы обсуждали в прошлый раз?

**Дэниел.** Дела идут. Я несколько раз попробовал выполнять упражнение и должен признаться, что ощущения смешанные.

**Я.** Рад, что вы решили попробовать, Дэниел, отличные новости! [Положительное подтверждение.] Хочу, чтобы вы понимали: смешанные чувства — обычная реакция для начала тренировок. [Заверение, что испытываемые ощущения абсолютно нормальны.]

**Дэниел.** Рад это слышать, честно говоря. Я предполагал, что потребуется время, чтобы привыкнуть к новым ощущениям.

**Я.** Совершенно верно. Расскажите мне, как все проходило. При каких обстоятельствах вы выполняли упражнение?

**Дэниел.** Например, вчера. Был конец рабочего дня, я спешил домой, на парковке меня остановил один из разработчиков и начал задавать вопросы о завтрашнем совещании. Я опаздывал в школу к дочери, которая выступала на концерте, а тут он: останавливает, начинает указывать, что мы не учли один пункт, который надо обсудить на совещании. Я почувствовал раздражение, разумеется.

**Я.** Как вы отреагировали? [Действие.]

**Дэниел.** Поблагодарил его за равнодушие к работе, сказал, что мне нужно время все обдумать и что завтра мы с ним это обсудим.

**Я.** Просто замечательно! Вам выпал удачный момент для упражнения, и вы его отлично использовали! [Положительное подтверждение.]

**Дэниел.** Да, у меня получилось.

**Я.** Чего вы достигли в итоге? [Результат.]

**Дэниел.** Он ответил: «Договорились, спасибо».

**Я.** Что вы почувствовали после этого? [Результат.]

**Дэниел.** Мне стало удивительно хорошо. Я не потерял контроль над собой, не накричал на него, даже толком не разозлился. И не проигнорировал его назойливость, ответил на вопрос. Это был хороший опыт.

**Я.** Вы отреагировали на его вопрос, предложив отложить обсуждение на завтра, ответили, что вам необходимо подумать. Таким образом показали, что вы вежливы, уважаете собеседника. [Резюме услышанного.]

**Дэниел.** Да, все верно. И мне это понравилось.

**Я.** Великолепно! Очень рад слышать. А о чем вы думали перед тем, как разработчик остановил вас на парковке? [Ожидание.]

**Дэниел.** Я очень спешил, боялся, что опоздаю на выступление дочери.

**Я.** Что вы подумали о его вопросе? [Ожидание.]

**Дэниел.** Честно говоря, я подумал, что ничего более кретинского он не мог спросить. Он же прекрасно видел, как я спешу, и мог узнать все подробности завтрашнего совещания, прочитав письмо, разосланное по рабочей почте всем сотрудникам отдела. У него не было особого повода меня задерживать.

**Я.** То есть вы предположили, что он, видя, что вы спешите, но все же остановив вас нелепым вопросом, отнесся к вам неуважительно? [Резюме услышанного.]

**Дэниел.** Пожалуй, именно это я и почувствовал.

**Я.** Вы думаете, что поэтому начали раздражаться? [Ожидание.]

**Дэниел.** Да. Было совершенно очевидно, что я тороплюсь, и он мог бы проявить немного уважения.

**Я.** А что заставило вас вспомнить о необходимости выполнить упражнение? [Обнаружение пары «сигнал — действие».]

**Дэниел.** Раздражение. Я и так опаздывал, а тут еще он возник со своими дурацкими вопросами.

Полагаю, вы заметили, как я подкрепил положительные ощущения Дэниела, полученные от выполнения упражнения, а также заверил, что смешанные эмоции, которые он испытал,

абсолютно нормальны, сообщив, что все через это проходят. Я также использовал модуль ОДР, чтобы помочь ему осмыслить свои ощущения. Помог осознать, что его действия и завершение ситуации явились результатом его ожиданий. Затем обратил его внимание на сигнал, который запустил весь механизм, подробно остановившись на том, что послужило триггером к запуску желаемого поведения, и позволил отследить всю цепочку пары «сигнал — действие», которая возникла в его сознании. Целью нашего разговора было усилить положительный эффект от практики с помощью специальных психологических приемов: положительного подтверждения, заверения в правильности происходящего и резюмирования полученной информации. Таким образом я укрепил уверенность Дэниела в правильности избранного им способа действий, а также похвалил новый образ вежливого и сдержанного человека, с которым он начал себя ассоциировать. Мы сообща разобрали его поведение, все действия и эмоции, и Дэниел пришел к выводу, что способен и дальше выполнять упражнение при возникновении похожих ситуаций.

### **«У ВАС ВСЕ ПОЛУЧИТСЯ!»**

Положительный опыт, даже самый незначительный, многократно увеличивает шансы продолжения тренировок. Хороший способ поддержать нужный настрой — создать комфортную обстановку при обсуждении состоявшейся практики, как я показал на примере разговора с Дэниелом. Еще одна сильная техника, вдохновляющая людей совершенствоваться, — повышение самооффективности: укрепление веры человека в собственные силы и способность продолжать практиковаться до полного овладения навыком. В нашем случае — пока он не приобретет новую лидерскую привычку.

Один из самых распространенных методов повышения самооффективности — помочь человеку идентифицировать барьеры, которые необходимо преодолеть на пути к цели. Нас учили тому, что это самый действенный способ помощи. Помогая человеку обнаружить, что мешает достигнуть цели, мы будто бы помогаем ему и отыскать способы преодоления преграды. Вам наверняка знакомы подобные вопросы: что препятствует достижению вашей цели, что отвлекает вас от работы над... Какие неудачи могут вас поджидать во время...

Однако благими намерениями вымощена дорожка в известном направлении. В обзоре двадцати семи исследований сообщается, что попытка повысить самооффективность посредством обозначения преград у участников выразилась в понижении веры в себя<sup>4</sup>. Чем больше люди думали о том, почему у них может не получиться задуманное, тем слабее становилась их мотивация продолжать или даже начинать новое дело. Точно так же работает и критика, не увеличивая, а уменьшая наше желание перемен, заставляя противиться самым разумным доводам и выдвигать аргументы против изменений. По аналогии с критикой стимуляция рефлексии на тему «почему у меня может не получиться» заставляет людей концентрироваться на том, на чем не нужно. Они не думают, что предпринять, чтобы задуманное получилось, — они пугают себя потенциальными препятствиями. Если уговаривать человека обдумывать тему вероятного провала, он очень быстро убедит себя, что его ждет неудача, и сойдет с дистанции.

В опубликованном обзоре, помимо удручающих выводов, были и те, что вселяют оптимизм. В частности, действенной тактикой для повышения самооффективности назвали технику позитивного убеждения, поддержание уверенности, а также смещение внимания с возможной неудачи на выигрыш от достижения поставленной цели. Никому еще не стало хуже от слов: «У тебя все получится! Продолжай упражняться, и скоро станешь превосходным лидером!». Но не ограничивайтесь позитивными убеждениями. Самый верный способ повысить самооффективность — показать человеку, как далеко он продвинулся<sup>5</sup>. Помните, в главе 5 я описывал эксперимент с шагомером, когда участники, следившие на смартфонах за своими ежедневными достижениями, добились гораздо лучших результатов, чем те, у кого не было такого приложения?<sup>6</sup> Каждый пройденный шаг, отраженный на экране, увеличивал их веру в себя, ведь это был шаг на пути к цели. С каждым пройденным за день километром цель приближалась, и они достигали гораздо

большого, чем те, кто не имел перед глазами постоянного напоминания о своих фитнес-успехах.

Предоставить человеку возможность видеть свои успехи — оптимальный способ повысить его самооффективность. Даже малый опыт успеха в упражнениях может стать основой уверенности в себе, убедить в способности достичь намеченной цели — образования новой лидерской привычки.

Еще один любопытный момент: оказывается, письменное подтверждение своих успехов намного сильнее влияет на повышение самооффективности, чем устные отчеты куратору<sup>7</sup>. Я уже говорил об этом в главе 5 и повторяю еще раз: стимулируйте ваших подопечных ежедневно составлять письменные отчеты в дневнике, электронном письме, сообщении в мессенджере — как угодно: формат самонаблюдений не важен, важно содержание. Чем больше подробностей человек укажет в ежедневном отчете, тем крепче станет его уверенность в своих способностях. Отслеживание процесса в письменном виде позволит куратору сформулировать необходимые вопросы, а также вовремя заметить, если что-то идет не так, и скорректировать поведение подопечного. Перед вами полная картина: сколько дней длится практика, не прерывалась ли она, не пропускаются ли занятия. К тому же можно вместе отметить успех, например ответить на очередной отчет: «У нас есть повод поздравить друг друга: сегодня десятый день вашей практики по Формуле лидерского успеха! Это серьезное достижение! Так держать!».

Дополнительный эффект дает присутствие сторонних, кроме куратора, наблюдателей. Положительная реакция окружающих на практикуемое поведение увеличивает желание человека продолжать тренировки<sup>8</sup>. Не меньше влияет и наблюдение за продвижением других на таком же поприще: чужой успех стимулирует соревновательную жилку, мы проецируем на себя их свершения: раз у кого-то получилось, значит, и я обязательно справлюсь. Вы можете поделиться историей знакомого или клиента, прошедшего подобный путь, чтобы проиллюстрировать достижимость выбранных вершин. Используйте модуль ОДР для выяснения, что подопечный почерпнул из вашего повествования, и помогите ему сделать мотивирующие выводы. Спросите, как он видит ситуацию, о которой вы ему рассказали. Какая пара «сигнал — действие» подбиралась для развития нужного навыка? Что конкретно делал человек в ходе упражнения? Каковы результаты практики? Как окружающие отреагировали на действия героя истории? Какой вывод ваш подопечный сделал для себя, какие мысли пришли ему в голову, какие эмоции он испытал?

## **НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НА ДОСТИГНУТОМ**

Если все идет по плану, прогресс в овладении навыком будет все более заметным и очевидным для окружающих. В этот момент важно не дать человеку остановиться, убедить продолжать тренировки. Помните, я описывал стадии формирования привычки? Даже достигнув мастерства, мы еще не переводим навык из области осознанного действия в бессознательное, выполняющееся автоматически, а значит, привычка пока не выработана. Это самый опасный отрезок пути: человеку кажется, что он уже эксперт в деле, которое начинал подмастерьем, что улучшать уже нечего и можно прекращать тренировки. Однако автоматическое поведение формируется лишь при продолжении регулярной практики, когда человек проходит фазу **сверхобучения**. Остановившись сейчас, ваш подопечный вскоре утратит навык, на который потрачено столько времени и усилий, и задача наставника — убедить его, что бросать тренировки нельзя. Как только вы поймете, что ученик стал мастером (признаки — безупречное выполнение упражнения, уверенность в своих силах, слова о том, что пик достигнут и привычка сформирована), удвойте внимание. Освежите в его памяти стадии формирования привычки, используя контрольный лист достижения автоматизма (рис. 2.1 из главы 2).

Окрыленный успехом, он наверняка забыл о том, что формирование привычки занимает не меньше шестидесяти шести дней (это в среднем, иногда больше — в зависимости от индивидуальных особенностей человека и сложности навыка)<sup>9</sup>. Даже те, кто, казалось бы, в теории всё прекрасно помнят и понимают, тем не менее ждут быстрого результата, надеясь,

что они-то справятся намного скорее; к тому же трудно выбросить из головы расхожий миф, что привычка формируется за двадцать один день. Полезно напомнить также и о процессе усвоения и обработки информации мозгом; я уже рассказывал про ментальную модель, которую мозг создает на стадии достижения мастерства. Одной этой модели недостаточно, на стадии сверхобучения мозг активно трудится над переводом осмысленно выполняемого действия в категорию автоматических действий, для экономии энергии избавляясь от сопутствующих ненужных процессов. Прежде чем навык перейдет в этот разряд, необходима его оптимизация, что тоже требует времени. Объясните подопечному: если остановиться на достигнутом, ментальная модель навыка не отточится, следовательно, не станет автоматической, процесс формирования привычки не завершится. Будьте настойчивы, не позволяйте человеку совершить эту ошибку.

## **ОКАЗАНИЕ ПОДДЕРЖКИ НА ФИНАЛЬНОЙ СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИВЫЧКИ**

Начиная эту главу, я обратил ваше внимание, что основная задача наставничества — оказание поддержки, не важно, в какой обстановке это происходит: на работе с подчиненными или при общении с членами семьи и друзьями. Главное — отыскать нужные слова. Ниже я привожу краткую памятку: она поможет определить, на какой стадии формирования лидерского навыка находится ваш подопечный. Используйте ее всякий раз, когда сомневаетесь, что сказать и как действовать дальше.

Никогда не забывайте о том, что решение человека измениться — его личный выбор, он должен быть максимально свободным и осознанным. Никого нельзя заставлять делать что-либо против воли. У каждого из нас свой ритм и своя скорость. Если человек отрицает наличие проблемы, не выносит объективной критики, не готов посмотреть на ситуацию трезво, не мучайте ни его, ни себя. Просто его время еще не пришло. Пока человек сам не захочет измениться, пока не найдет внутренней мотивации, никто за него этого не сделает. Вы можете лишь быть рядом, слушать, поддерживать, сопереживать. Понемногу, очень деликатно (!) обрисовывая картину, альтернативную той иллюзорной, что существует в его восприятии реальности. Я имею в виду ювелирную работу по увеличению так называемого напряжения — внутреннего конфликта между представлениями человека о себе и тем, кем он является в действительности. Осторожно выводите человека на разговор о поведении, которое идет вразрез с его идеализированными взглядами.

### **Рис. 9.2. СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИДЕРСКОГО НАВЫКА**

**НЕ ГОТОВ ДЕЙСТВОВАТЬ**

- Отрицает наличие проблемы, не принимает критику
- Необходимо усугубить его внутренний конфликт

**СОЗЕРЦАТЕЛЬ**

- Осознает наличие проблемы, раздумывает
- Необходимо озадачить созерцателя вопросом о выгодах его положения

**ГОТОВ К ПЕРЕМЕНАМ**

- Обозначает свое желание начать трансформацию
- Нужно объяснить принцип действия Формулы лидерской привычки, выбрать первое упражнение

**НАЧАЛЬНАЯ СТАДИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ**

- Первые две недели практики упражнений Формулы
- Необходимо помочь осмыслить происходящее, используя модуль ОДР

**ДЛИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА**

- Более двух недель выполнения упражнений Формулы
- Необходимо стимулировать повышение самооценки подопечного, напоминая, как много ему уже удалось добиться в процессе тренировок
- Требуется продолжать помогать человеку в осмыслении происходящих изменений, используя ОДР

**СВЕРХОБУЧЕНИЕ**

- Достижение стадии мастерства — безупречное выполнение упражнений Формулы
- Контрольный опрос для прояснения уровня автоматизма практикуемого навыка
- Необходимо напомнить о стадиях формирования привычки, убедить продолжать тренировки

Он должен самостоятельно обнаружить несоответствие выдуманному образу. Как только он поймет, что его поведение не укладывается в идеал, сложившийся в его мыслях, он сам захочет начать трансформацию. Это и будет внутренней мотивацией к началу перемен.

Впрочем, даже наличие мотивации не гарантирует, что ваш подопечный немедленно начнет заниматься собой. Вполне вероятно, что ему понадобится больше времени для принятия решения. Некоторым требуется тщательно обдумать все плюсы и минусы изменений и определить, так ли эти изменения нужны. На стадии созерцания человек может находиться довольно долго, неделями и даже месяцами размышляя, так ли уж плохо

нынешнее положение и нужно ли менять привычные модели поведения на новые, неизвестные. А вдруг будет еще хуже? Взвешивание за и против на воображаемых весах будет длиться, пока аргументы за не перевесят. Ваша задача — помочь этим весам качнуться в правильную сторону. Не добавляйте негативной аргументации, чтобы человек расстался со старым, плохим и двинулся к новому, хорошему; вместо этого выведите его из равновесия, удивите, озадачьте. Предложите порассуждать, что дает ему нынешняя, очевидно неприятная ситуация. Резкая смена угла зрения, заострение не на негативных аспектах, а на позитивных, выгодных ему, быстрее снимет паралич воли, в котором он пребывает. Осознав, почему он делает то, что делает, человек сумеет выбрать, каким иным способом он сможет получать ту же выгоду. И будет готов действовать.

Когда это произойдет, подопечный обратится к вам, недвусмысленно обозначив, что готов к началу трансформации. Предположим, вашу подопечную зовут Дианой. Услышав, что Диана готова практиковать упражнения Формулы, разработайте четкий и внятный план. Для начала объясните принцип работы Формулы лидерской привычки, акцентируя внимание на простоте выполнения пятиминуток и подчеркивая необходимость регулярной практики. Выберите навык и упражнение для его развития.

Как только Диана приглядит первое упражнение, работа началась! Предлагаю не затягивать с отчетами по ходу практики; сразу договоритесь, каким способом она будет сообщать вам о состоянии дел, — это нужно вам обоим, и Диане в первую очередь. Она должна иметь постоянное напоминание о пройденном пути, это поможет не сдаваться и двигаться дальше, несмотря на возможные трудности, неудачи и неизбежные неловкие моменты. Здесь особенно необходима поддержка: подбадривание, позитивные утверждения, укрепляющие уверенность, что она все делает правильно. Используйте модуль ОДР (рис. 9.1), перечитайте мой разговор с Дэниелом и постройте свои беседы таким образом, чтобы Диана знала, что она не одна, ощущала ваше участие и верила в свой выбор. Ваша задача — курировать тренировки, вносить при необходимости коррективы; не исключено, что придется заменить сигнал на более простой или упражнение на менее сложное. Будьте начеку!

Когда начальная двухнедельная стадия непрерывной практики завершится, пойдет обычная рутинная работа по совершенствованию навыка. Диане по-прежнему будет нужна ваша поддержка; ни в коем случае не исчезайте с горизонта, будьте всегда рядом и всегда «в доступе», как говорит Лора. Мотивация Дианы может меняться: помните, что показали исследования? Поддерживайте в ней уверенность, регулярно напоминайте, как много она уже сделала, приветствуйте осмысление и оценку происходящих изменений.

Достоинство Формулы лидерской привычки — в ее простоте, поэтому многие довольно скоро достигают заметных результатов: упражнения становятся частью повседневности, стадия мастерства наступает намного раньше, чем они рассчитывали. Здесь кроется подвох — переход к стадии сверхобучения. Она обязательна для формирования привычки. Человек может заскучать, начать жаловаться, что «завис» в повторениях, что уже безупречно отработал навык и пора переходить к следующему упражнению. Непременно проведите контрольное тестирование автоматизма, чтобы выяснить, на какой стадии образования привычки он на самом деле находится. Укажите, что минимальный период в шестьдесят шесть дней еще не закончен<sup>10</sup>, что кажущаяся легкость выполнения упражнения свидетельствует об уровне мастерства, однако для окончательного формирования привычки требуется пройти полный цикл тренировок. Напомните, что мозгу нужно время для оптимизации ментальной модели поведения, что упражнение пока еще выполняется осознанно.

Имейте в виду: процесс перехода из стадии в стадию не линейен, движение идет не только вперед. Возможны откаты и возвращение на более ранние этапы формирования автоматизма. Причины разные: пропуски занятий, эмоциональные потрясения, непредвиденные обстоятельства. Все мы живые люди и подвержены влиянию массы факторов. Задача наставника на этой ступени — чутко отслеживать процесс, обращать внимание на малейшие колебания динамики роста и вовремя корректировать действия подопечного.

## ЖИЗНЬ ВО ВЛАСТИ ПРИВЫЧЕК

Формула лидерской привычки — практическое руководство, предназначенное для создания и развития новых поведенческих паттернов. Не важно, намерены вы сами овладеть лидерским искусством или помочь в этом другим. Формула — ваш универсальный помощник. Модуль Формулы прост в применении, вам нужно лишь выбрать первое упражнение из списка, который дан в третьей части книги, и начать регулярно тренироваться. Или предложить это тому, чья судьба вам безразлична. Если вы родитель, педагог, спортивный тренер, заботливая подруга или просто чуткий и неравнодушный человек, — Формула поможет любому, кто проходит сам или помогает кому-то пройти процесс личностной трансформации. Корпоративный менеджер может применить это руководство для помощи подчиненным, мотивационные тренеры и коучи, специализирующиеся на персональном росте, — использовать Формулу в работе с клиентами, менеджеры по персоналу — построить на основе Формулы увлекательнейшие программы для развития сотрудников и укрепления корпоративного духа в своих компаниях.

Жизнь течет и постоянно изменяется, и это не метафора, а реальность. Мы все время меняемся и в стремительном потоке жизни иногда просто не в состоянии увидеть изменения, которые с нами происходят. Вернее, не замечаем, что причина этих изменений — мы, и только мы сами. То, что вы делаете сегодня, определяет, каким вы станете завтра. Используйте это во благо. И не затягивайте с решением изменить себя и окружающих. Чем раньше вы начнете, тем скорее заметите изменения в жизни, тем быстрее новые навыки откроют дорогу вашим талантам и станут привычными свойствами вашей новой личности.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга — результат труда большой команды профессионалов. Хочу выразить невероятную признательность и уважение великолепному коллективу издательской группы АМАСОМ, превратившему процесс работы над книгой в увлекательнейший опыт, а также моим прекрасным коллегам по Pinsight, которые ежедневно имеют дело с моими хорошими и плохими лидерскими привычками. Эти люди внесли значительный вклад в создание книги как своим непосредственным участием, так и подарив столь необходимое мне для жизни и работы вдохновение. Моя особая благодарность:

Марку Спрингеру за энтузиазм и неутомимость при чтении, редактировании и комментировании каждой главы, раздела, страницы и каждого написанного мной предложения. Вы дали этой книге стиль и законченность.

Эллен Кадин за то, что позволила мне пять раз переделывать окончательную версию книги. Надеюсь, что этот вариант будет успешным!

Дженнифер Холдер за то, что подсказала мне переписать треть книги за уикенд и День труда. Уверен, что это придало книге (и мне) недостающей силы.

Кристи Панико, Берни Восс и всем остальным из Pinsight, кто внес свой вклад в наше глобальное исследование лидерских качеств. Будем надеяться, что благодаря нашей работе плохие руководители исчезнут.

Лоре, Скотту, моей соседке Сабрине и ее золотистому ретриверу Максусу, Джону, Рут и Дэниелу. Имена, конечно же, вымышленные: я никогда не нарушу конфиденциальность.

Моей маме за то, что не позволила поддаться слабости, убедила сестру в самолет и вернуться в Штаты, когда я был готов все бросить. Моей сестре, с которой мы всегда можем посмеяться вместе. Бабушке за то, что разрешила взять ее старую пишущую машинку, когда я писал свою самую первую книгу (надеюсь, никто и никогда ее не прочтает). Люблю вас всем своим сердцем, дорогие мои!

Бобу и Джин Эндсли, которые привили мне щедрость.

Таре Вега за то, что продолжает переписываться со мной в WhatsApp в три часа утра. Тебе нужно как-то заканчивать с этим!

Майлзу Болдуину за то, что помог превратить мой дипломный проект в процветающий и развивающийся бизнес.

Кристине и Жаку Дево за бизнес-идеи, которые рождались за вашим уютным обеденным столом.

Ли Кулер; на ее удивительных лекциях я влюбился в психологию.

Джейми Маккрири за знакомство со сферой консалтинга, определившее мою карьеру.

Курту Крейгеру и Джорджу Торнтону за внимание и терпение, с которыми они руководили мной во время подготовки дипломной работы.

Дасе Пикаловой и Алехандро Сабре, которые научили меня дисциплине и необходимости повседневной практики (на пианино).

Отэм и Тесс. Вы лучше знаете все мои дурные привычки. И тем не менее остаетесь моими ближайшими друзьями.

И наконец, я чрезвычайно благодарен всем нашим корпоративным клиентам, которые продолжают инвестировать в персональное развитие сотрудников, а также тысячам будущих лидеров, которые ежегодно посещают наши программы по всему миру. Ваши успехи вдохновляют команду Pinsight!

## ОБ АВТОРЕ

**Мартин Ланик** — CEO компании Pinsight, платформы для обучения лидеров. Эксперт по организационной психологии и автор развивающих программ для лидеров компаний.

## ПРИМЕЧАНИЯ

### Глава 1. Лидерство — это набор привычек

1. Wendy Wood, David T. Neal. “The habitual consumer”. *Journal of Consumer Psychology* 19, № 4 (2009): 580, doi: 10.1016/j.jcps.2009.08.003.

2. Frederico A. C. Azevedo, Ludmila R. B. Carvalho, Leat T. Grinberg, Jose M. Farfel, Renata E. L. Ferretti, Renata E. P. Leite, Wilson J. Filho, Roberto Lent, Suzana Herculana-Houzel. “Equal numbers of neuronal and nonneuronal cells make the human brain an isometrically scaled-up primate brain”. *The Journal of Comparative Neurology* 513, № 5 (2009): 532, doi: 10.1002/cne.-21974.

3. John A. Bargh, Mark Chen, Lara Burrows. “Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action”. *Journal of Personality and Social Psychology* 71, № 2 (1996): 230–244, doi: 10.1037/0022-3514.71.2.230.

4. David T. Neal, Wendy Wood, Jennifer S. Labrecque, Phillippa Lally. “How do habits guide behavior? Perceived and actual triggers of habits in daily life”. *Journal of Experimental Social Psychology* 48, № 2 (2012): 492–498, doi: 10.1016/j.jesp.2011.10.011.

5. John A. Bargh, Tanya L. Chartrand. “The Unbearable Automaticity of Being”. *American Psychologist* 54, № 7 (1999): 462–479, doi: 10.1037/0003-066X.54.7.462.

6. Jeffrey M. Quinn, Wendy Wood. “Habits Across the Lifespan”. Duke University, 2005, 12.

7. Wendy Wood, Jeffrey M. Quinn, Deborah A. Kashy. “Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action”. *Journal of Personality and Social Psychology* 83, № 6 (2002): 1286, doi: 10.1037/0022-3514.83.6.1281.

8. Fermin Moscoso Del Prado Martin. “The thermodynamics of human reaction times”. См.: retrieved from <https://arxiv.org/pdf/0908.3170.pdf>.

9. Beth Crandall, Karen Gethcell-Reiter. “Human Factors in Medicine: Critical Decision Method: A Technique for Eliciting Concrete Assessment Indicators from the Intuition of NICU Nurses”. *Advances in Nursing Science* 16, № 1 (1993): 72–77.

10. Milan Kundera. *The Unbearable Lightness of Being* (New York: Harper & Row, 1984). См. также издание на русском языке: Милан Кундера. *Невыносимая легкость бытия*. М.: Азбука-классика, 2006.

11. Richard D. Arvey, Maria Rotundo, Wendy Johnson, Zhen Zhang, Matt McGue. “The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors”. *The Leadership Quarterly* 17, № 1 (2006): 1, doi: 10.1016/j.leaqua.2005.10.009.

12. Anoop K. Patiar, Lokman Mia. "Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from Luxury Hotels in Australia". *International Journal of Hospitality Management* 28, № 2 (2009): 259, doi: 10.1016/j.ijhm.2008.09.003.
13. Rod L. Flanigan, Gary Stewardson, Jeffrey Dew, Michelle M. Fleig-Palmer, Edward Reeve. "Effects of Leadership on Financial Performance at the Local Level of an Industrial Distributor". *The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering* 29, № 4 (2013): 6–7.
14. John LaRosa. "Overview & Status of The U.S. Self-improvement Market: Market Size, Segments, Emerging Trends & Forecasts". Market Data Enterprises Inc., November 2013, <https://www.slideshare.net/jonlar/the-us-self-improvement-market>.
15. Andrea Derler. "Boosted Spend on Leadership Development — The Facts and Figures", <http://blog.bersin.com/boosted-spend-on-leadership-development-the-facts-and-figures/>.
16. Robert B. Kaiser, Gordy Curphy. "Leadership Development: The Failure of an Industry and the Opportunity for Consulting Psychologists". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 65, № 4 (2013): 294, doi: 10.1037/a0035460.
17. Laci Loew. *State of Leadership Development in 2015: The Time to Act is Now*. Brandon Hall Group, 2015, 5. PDF e-book, [http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/state-of-leadership-development\\_tr\\_brandon-hall.pdf?ext=.pdf%25252520](http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/state-of-leadership-development_tr_brandon-hall.pdf?ext=.pdf%25252520).
18. Lindsay Thomson, Laretta Lu, Deanna Pate, Britt Andreatta, Allison Schnidman, Todd Dewett. *2017 Workplace Learning Report: How modern L&D pros are tackling top challenges*. LinkedIn, 2017, 17. PDF e-book, <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/-pdfs/lil-workplace-learning-report.pdf>.
19. David L. Georgensen. "The problem of transfer calls for partnership". *Training and Development Journal* 36, № 10 (1982): 75–78.
20. Alfred H. Fuchs, Katharine S. Milar. "Psychology as a Science". *Hand-book of Psychology Volume I: History of Psychology*/eds. Donald Freedheim and Irving Weiner. John Wiley & Sons, 2003, 6. PDF e-book, [http://areas.fba.ul.pt/jpeneda/Psychology as a Science.pdf](http://areas.fba.ul.pt/jpeneda/Psychology%20as%20a%20Science.pdf).
21. Harry P. Bahrick, Lorraine E. Bahrick, Audrey S. Bahrick, Phyllis E. Bahrick. "Maintenance of Foreign Language Vocabulary and the Spacing Effect". *Psychological Science* 4, № 5 (1993): 318–319, doi: 10.1111/j.1467-9280.1993.tb00571.x.

## **Глава 2. Формула лидерской привычки**

1. Pamela Engel. "Heroic Flight Attendant Was The Last Person To Leave The Burning Asiana Flight 214". *Transportation, Business Insider*, Jul. 9, 2013, <http://www.businessinsider.com/lee-yoon-hye-rescues-passengers-on-asiana-flight-214-2013-7>.
2. Phillippa Lally, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts, Jane Wardle. "How are habits formed: Modelling habit formation in the real world". *European Journal of Social Psychology* 40, № 6 (2009): 1002, doi: 10.1002/ejsp.674.
3. Helen J. Huang, Rodger Kram, Alaa A. Ahmed. "Reduction of Metabolic Cost during Motor Learning of Arm Reaching Dynamics". *The Journal of Neuroscience* 32, № 6 (2012): 2186–2187, doi: 10.1523/JNEUROSCI.4003-11.2012.
4. Burrhus F. Skinner. "'Superstition' in the Pidgeon". *Journal of Experimental Psychology* 38, № 2 (1948), 168–172, doi: 10.1037/h0055873.
5. Andrew C. Peck, Mark C. Detweiler. "Training Concurrent Multistep Procedural Tasks". *Human Factors* 42, № 3 (2000): 386–387, doi: 10.1518/001872000779698150.
6. Wendy Wood, Jeffrey M. Quinn, Deborah A. Kashy. "Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action". *Journal of Personality and Social Psychology* 83, № 6 (2002): 1292, doi: 10.1037/0022-3514.83.6.1281.
7. Wendy Wood, David T. Neal. "A New Look at Habits and the Habit-Goal Interface". *Psychological Review* 114, № 4 (2007): 858, doi: 10.1037/0033-295X.114.4.843.
8. David T. Neal, Wendy Wood, Phillippa Lally, Mengju Wu. "Do Habits Depend on Goals? Perceived versus Actual Role of Goals in Habit Performance" (unpublished, Research Gate 2009), 23–28.

9. Richard L. Marsh, Jason L. Hicks, Thomas W. Hancock. “On the Interaction of Ongoing Cognitive Activity and the Nature of an Event-Based Intention”. *Applied Cognitive Psychology* 14, № 7 (2000): 833–836, doi: 10.1002/acp.769.

10. Bas Verplanken. “Beyond frequency: Habit as mental construct”. *British Journal of Social Psychology* 45, № 3 (2006), 639–656, doi: 10.1348/014466605X49122.

11. David Montero. “Utah officials celebrate 100th anniversary of traffic signal”. *Salt Lake Tribune*, Oct. 4, 2012, <http://archive.sltrib.com/story.php?ref=/sltrib/politics/55027680-90/1912-green-invention-lake.html.csp>.

12. Wendy Wood, David T. Neal. “A New Look at Habits and the Habit-Goal Interface”. *Psychological Review* 114, № 4 (2007): 858, doi: 10.1037/0033-295X.114.4.843.

13. Matthew M. Botvinick, Lauren M. Bylsma. “Distraction and action slips in an everyday task: Evidence for a dynamic representation of task context”. *Psychonomic Bulletin & Review* 12, № 6 (2005): 1014–1015, doi: 10.3758/BF03206436.

14. Marketdata Enterprises. “Weight Loss Market Sheds Some Dollars in 2013”. Press Release (Feb. 2014). <https://www.marketdataenterprises.com/wp-content/uploads/2014/01/Diet-Market-2014-Status-Report.pdf>.

15. International Health, Racquet & Sportsclub Association. “IHRSA Trend Report” (Jan. 2014). <http://www.ihrsa.org/consumer-research/>.

16. Maxwell Maltz. *Psycho-Cybernetics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1960, XIII.

17. Phillippa Lally, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts, Jane Wardle. “How are habits formed: Modelling habit formation in the real world”. *European Journal of Social Psychology* 40, № 6 (2009): 1002, doi: 10.1002/ejsp.674.

18. Lee N. Robins. “Vietnam veterans’ rapid recovery from heroin addiction: a fluke or normal expectation?” *Addiction* 88, № 8 (1993): 1041–1054, doi: 10.1111/1360-0443.1993.tb02123.x.

19. Dan Ariely. What makes us feel good about our work? TED Talk Video, 20:26, October 2012, [https://www.ted.com/talks/dan\\_ariely\\_what\\_makes\\_us\\_feel\\_good\\_about\\_our\\_work?-language=en](https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work?-language=en).

20. Kaitlin Woolley, Ayelet Fishbach. “The Experience Matters More Than You Think: People Value Intrinsic Incentives More Inside Than Outside an Activity”. *Journal of Personality and Social Psychology* 109, № 6, 972, doi: 10.1037/pspa0000035.

21. Charles A. O’Reilly III. “Personality-job fit: Implications for individual attitudes and performance”. *Organizational Behavior and Human Performance* 18, № 1 (1977): 36–46, doi: 10.1016/0030-5073(77)90017-4.

### **Глава 3. Как не бросить практику**

1. Tristan Pang. “Quest is fun, be nosey: Tristan Pang at TEDxYouth@Auckland”. YouTube video, 8:22, from TEDxYouth@Auckland on October 26, 2013, posted by “TEDxYouth,” November 13, 2013. <https://www.youtube.com/watch?v=sbMKX4J03nY>.

2. Tristan Pang. “The Future of Education: but not as you know it”. QUEST IS FUN, March 4, 2014. <http://quest-is-fun.org.nz/author/tristan/>.

3. Tristan Pang. “Quest is fun, be nosey: Tristan Pang at TEDxYouth@Auckland”. YouTube video, 8:22, from TEDxYouth@Auckland on October 26, 2013, posted by “TEDxYouth,” November 13, 2013. <https://www.youtube.com/watch?v=sbMKX4J03nY>.

4. Mihály Csikszentmihályi. *Flow: The Psychology of Optimal Experiences*. New York: Harper and Row, 1990. Издание на русском языке: Михай Чиксентмихайи. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, 2018.

5. Mihály Csikszentmihályi. “Flow, the Secret to Happiness”. TED.com, 18:55, from TED2004 on February 27, 2004. [https://www.ted.com/talks/mihaly\\_csikszentmihalyi\\_on\\_flow?language=en](https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow?language=en).

6. Timoner. “Flow State: How to Cultivate a State of Bliss and Seamless Productivity”. The Blog (blog), Huffington Post, January 27, 2014. [http://www.huffingtonpost.com/ondi-timoner/flow-genome-project-how-t\\_b\\_4652235.html](http://www.huffingtonpost.com/ondi-timoner/flow-genome-project-how-t_b_4652235.html).

7. Kenneth Kushner, Jackson Morisawa. *One arrow, One Life: Zen, Archery, Enlightenment*. Singapore: Tuttle Publishing, 2000.

8. Chan Wing-tsit, Chu Ron Guey, Dardess John, Farmer Edward, Hurvitz Leon, Keightley David N. et al. "The way of Laozi and Zhuangzi". *Sources of Chinese Tradition: Volume 1: From Earliest Times to 1600* / eds. Theodore De Bary and Irene Bloom. New York: Columbia University Press, 1999, 103.

9. Mihály Csíkszentmihályi, Olga V. Beattie. "Life Themes: A Theoretical and Empirical Exploration of Their Origins and Effects". *Journal of Humanistic Psychology* 19, № 1 (1979): 45–63, doi: 10.1177/002216787901900105; Mihály Csíkszentmihályi, Jeremy Hunter. "Happiness in Everyday Life: The Uses of Experience Sampling". *Journal of Happiness Studies* 4, № 2 (2003): 185–199, doi: 10.1023/A:1024409732742; Mihály Csíkszentmihályi, Judith LeFevre. "Optimal Experience in Work and Leisure". *Journal of Personality and Social Psychology* 56, № 5 (1989): 815–822, doi: 10.1037/0022-3514.56.5.815; Jeanne Nakamura, Mihály Csíkszentmihályi. "The Construction of Meaning Through Vital Engagement". *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* / eds. Corey Keyes and Jonathan Haidt. Washington, District of Columbia: American Psychological Association, 2003, 83–104.

10. Sointu Leikas, Jan-Erik Lönnqvist, Markku Verkasalo. "Persons, Situations, and Behaviors: Consistency and Variability of Different Behaviors in Four Interpersonal Situations". *Journal of Personality and Social Psychology* 103, № 6 (2012): 1007–1022, doi: 10.1037/a0030385.

11. Bella M. DePaulo, Amy L. Blank, Gregory W. Swaim, Joan G. Hairfield. "Expressiveness and Expressive Control". *Personality and Social Psychology Bulletin* 18, № 3 (1992): 276–285, doi: 10.1177/0146167292183003.

12. Sir Francis Galton. "The Measurement of Character". *Fortnightly Review* 42 (1884): 179–185.

13. Michael C. Ashton, Kibeom Lee. "The prediction of Honesty-Humility-related criteria by the HEXACO and Five-Factor Models of personality". *Journal of Research in Personality* 42, № 5 (2008): 1216–1228, doi: j.jrp.2008.03.006; Michael C. Ashton, Kibeom Lee, Marco Perugini, Piotr Szarota, Reinout E. de Vries, Lisa Di Blas, Kathleen Boies, Boele De Raad. "A Six-Factor Structure of Personality-Descriptive Adjectives: Solutions from Psycholexical Studies in Seven Languages". *Journal of Personality and Social Psychology* 86, № 2 (2004): 356–366, doi: 10.1037/0022-3514.86.2.356; Raymond B. Cattell. *The Scientific Use of Factor Analysis*. New York: Plenum Press, 1978; Mark H. Do, Amirali Minbashian. "A meta-analytic examination of the effects of agentic and affiliative aspects of extraversion on leadership outcomes". *The Leadership Quarterly* 25, № 5 (2014): 1046–1047, doi: 10.1016/j.leaqua.2014.04.004.

14. Stephan Dilchert, Deniz S. Ones. "Assessment Center Dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity". *International Journal of Selection and Assessment* 17, № 3 (2009): 260, doi: j.1468-2389.2009.00468.x.

15. Hege Kornør, Hilmar Nordvik. "Personality traits in leadership behavior". *Scandinavian Journal of Psychology* 45, № 1 (2004): 51–52, doi: 10.1111/j.1467-9450.2004.00377.x.

16. Stephan Dilchert, Deniz S. Ones. "Assessment Center Dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity". *International Journal of Selection and Assessment* 17, № 3 (2009): 260, doi: j.1468-2389.2009.00468.x.

17. Hege Kornør, Hilmar Nordvik. "Personality traits in leadership behavior". *Scandinavian Journal of Psychology* 45, № 1 (2004): 51–52, doi: 10.1111/j.1467-9450.2004.00377.x.

18. Stephan Dilchert, Deniz S. Ones. "Assessment Center Dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity". *International Journal of Selection and Assessment* 17, № 3 (2009): 260, doi: j.1468-2389.2009.00468.x.

19. Robert B. Kaiser, Joyce Hogan. "Personality, Leader Behavior, and Overdoing It". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 63, № 4 (2011): 226–230, doi: 10.1037/a0026795.

20. Hege Kornør, Hilmar Nordvik. "Personality traits in leadership behavior". *Scandinavian Journal of Psychology* 45, № 1 (2004): 51–52, doi: 10.1111/j.1467-9450.2004.00377.x.

21. Hege Kornør, Hilmar Nordvik. "Personality traits in leadership behavior". *Scandinavian Journal of Psychology* 45, № 1 (2004): 51–52, doi: 10.1111/j.1467-9450.2004.00377.x.

22. Hege Kornør, Hilmar Nordvik. "Personality traits in leadership behavior". *Scandinavian Journal of Psychology* 45, № 1 (2004): 51–52, doi: 10.1111/j.1467-9450.2004.00377.x.

23. Stephan Dilchert, Deniz S. Ones. "Assessment Center Dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity". *International Journal of Selection and Assessment* 17, № 3 (2009): 260, doi: j.1468-2389.2009.00468.x.

24. José Navarro, Fernando Curioso, Duarte Gomes, Carlos Arrieta, Maricio Cortés. "Fluctuations in Work Motivation: Tasks do not Matter!" *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences* 17, № 1 (2013): 8–15.

25. Shuhua Sun, Jeffrey B. Vancouver, Justin M. Weinhardt. "Goal choices and planning: Distinct expectancy and value effects in two goal processes". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 125, № 2 (2014): 224–226, doi: 10.1016/j.obhdp.2014.09.002.

26. Albert Ellis, William J. Knaus. *Overcoming Procrastination*. New York: Institute for Rational Living, 1977; William K. O'Brien. "Applying the Transtheoretical Model to Academic Procrastination". Doctoral dissertation, University of Houston, 2002; Timothy J. Potts. "Predicting Procrastination on Academic Tasks with Self-report Personality Measures". Doctoral dissertation, Hofstra University, 1987.

27. Robert M. Klassen, Lindsey L. Krawchuk, Sukaina Rajani. "Academic procrastination of undergraduates: Low self-efficacy to self-regulate predicts higher levels of procrastination". *Contemporary Educational Psychology* 33, № 4 (2008): 919–922, doi: 10.1016/j.cedpsych.-2007.07.001.

28. Chip Heath, Dan Heath. *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. New York: Crown Business, 2010, 130–131. Издание на русском языке: Чип Хиз, Дэн Хиз. *Переключайтесь. Как меняться, когда это непросто*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

#### **Глава 4. От пятиминутного упражнения — к полноценному навыку**

1. Pamela Johnson. "Using Back Chaining to Train Tricks, Dog Sports and Real World Behaviors — Pamela Johnson". YouTube video, 7:04, Tawzer Dog LLC, September 11, 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=5vPqMk5Z6J8>.

2. Fred Spooner, Doreen Spooner, Gary Ulicny. "Comparisons of Modified Backward Chaining: Backward Chaining with Leap-aheads and Reverse Chaining with Leap-aheads". *Education and Treatment of Children* 9, № 2 (1986): 123.

3. Charles Duhigg. *The Power of Habit*. New York: Random House, 2012, 108–109. Издание на русском языке: Чарлз Дахигг. *Власть привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе*. М.: АСТ, 2017.

4. Albert Bandura. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman, 1997.

5. Chip Heath, Dan Heath. *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. New York: Crown Business, 2010, 130–131. Издание на русском языке: Чип Хиз, Дэн Хиз. *Переключайтесь. Как меняться, когда это непросто*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

6. D. R. Godden, A. D. Baddeley. "Context-dependent Memory in Two Natural Environments: On Land and Underwater". *British Journal of Psychology* 66, № 3 (1975): 325–331, doi: 10.1111/j.2044-8295.1975.tb01468.x.

7. Timothy D. Ludwig, E. Scott Geller. "Improving the Driving Practices of Pizza Deliverers: Response Generalization and Moderating Effects of Driving History". *Journal of Applied Behavior Analysis* 24, № 1 (1991): 32–41, doi: 10.1901/jaba.1991.24-31.

8. Jonathan L. Freedman, Scott C. Fraser. "Compliance Without Pressure: The Foot-In-The-Door Technique". *Journal of Personality and Social Psychology* 4, № 2 (1966): 195–202, doi: 10.1016/0022-1031(74)90053-5.

9. Edwin A. Harris, Edwin F. Burt, Harold E. Fleishman. "Leadership and supervision in industry: An evaluation of a supervisory training program". *Bureau of Educational Research Monograph*, № 33 (1955): 58, <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015049029807;view=1up;seq=76>.

10. C. Shawn Burke, Kevin C. Stagl, Cameron Klein, Gerald F. Goodwin, Eduardo Salas, Stanley M. Halpin. "What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis". *The Leadership Quarterly* 17, № 3 (2006): 297–299, doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.007.

## **Глава 5. Начало тренировки по формированию лидерских привычек**

1. Paul W. Atkins, Robert E. Wood. "Self-Versus Others Ratings as Predictors of Assessment Center Ratings: Validation Evidence for 360-Degree Feedback Programs". *Personnel Psychology* 55, № 4 (2002): 884, doi: 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00133.x.

2. Simon Beusaert, Mien Segers, Didier Fouarge, Wim Gijsselaers. "Effect of using a personal development plan on learning and development". *Journal of Workplace Learning* 25, № 3 (2013): 149–152, doi: 10.1108/13665621311306538.

3. Phillippa Lally, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts, Jane Wardle. "How are habits formed: Modelling habit formation in the real world". *European Journal of Social Psychology* 40, № 6 (2009): 1002, doi: 10.1002/ejsp.674.

4. Robert Hurling, Michael Catt, Marco De Boni, Bruce W. Fairley, Tina Hurst, Peter Murray, Alannah Richardson, Jaspreet S. Sodhi. "Using Internet and Mobile Phone Technology to Deliver an Automated Physical Activity Program: Randomized Controlled Trial". *Journal of Medical Internet Research* 9, № 2 (2007): 6–7, doi: 10.2196/jmir.9.2.e7.

## **Глава 8. Мотивация к началу перемен**

1. William R. Miller, Stephen Rollnick. *Motivational Interviewing: Preparing People for Change*, 2nd ed. New York: The Guilford Press, 2002, 13–14.

2. John A. Cunningham, Linda C. Sobell, Mark B. Sobell, Janet Gaskin. "Alcohol and Drug Abusers' Reasons for Seeking Treatment". *Addictive Behaviors* 19, № 6 (1994): 693, doi: 10.1016/0306-4603(94)90023-X.

3. Heidi M. Levitt, Ze'ev Frankel, Katherine Hiestand, Kimberly Ware, Karen Bretz, Rebecca Kelly, Sarah McGhee, Richard T. Nordtvedt, Karina Raina. "The Transformational Experience of Insight: A Life-Changing Event". *Journal of Constructivist Psychology* 17, № 1 (2004): 8, doi: 10.1080/10720530490250660.

4. Ola Svenson. "Are We All Less Risky and More Skillful Than Our Fellow Drivers?" *Acta Psychologica* 47, № 2 (1981): 145, doi: 10.1016/0001-6918(81)90005-6.

5. Joyce Ehrlinger, Kerri Johnson, Matthew Banner, David Dunning, Justin Kruger. "Why the Unskilled are Unaware: Further Explorations of (Absent) Self-Insight Among the Incompetent". *Organizational Behavior and Human Decision Making Processes* 105, № 1 (2008): 105, 134, doi: 10.1016/j.obhdp.2007.05.002.

6. Peter H. Ditto, David F. Lopez. "Motivated Skepticism: Use of Differential Decision Criteria for Preferred and Nonpreferred Conclusions". *Journal of Personality and Social Psychology* 63, № 4 (1992): 574–577, doi: 10.1037/0022-3514.63.4.568.

7. Timothy D. Ludwig, E. Scott Geller. "Improving the Driving Practices of Pizza Deliverers: Response Generalization and Moderating Effects of Driving History". *Journal of Applied Behavior Analysis* 24, № 1 (1991): 32–41, doi: 10.1901/jaba.1991.24-31.

8. Jonathan L. Freedman, Scott C. Fraser. "Compliance Without Pressure: The Foot-In-The-Door Technique". *Journal of Personality and Social Psychology* 4, № 2 (1966): 195–202, doi: 10.1016/0022-1031(74)90053-5.

9. Joan F. Brett, Leanne E. Atwater. "360 Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness". *Journal of Applied Psychology* 86, № 5 (2001): 934–937, doi: 10.1037/0021-9010.86.5.930.

10. Stephen Rollnick, Jeff Allison. "Motivational Interviewing" в *The Essential Handbook of Treatment and Prevention of Alcohol Problems* / eds. Nick Heather and Tim Stockwell. West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2004, 112.

11. Sune Rubak, Anneli Sandbæk, Torsten Lauritzen, Bo Christensen. "Motivational interviewing: a systematic review and meta-analysis". *British Journal of General Practice* 55, № 513 (2005): 307–309.

12. Elliot Aronson, Carrie Fried, Jeff Stone. “Overcoming Denial and Increasing the Intention to Use Condoms through the Induction of Hypocrisy”. *American Journal of Public Health* 81, № 12 (1991): 1636–1637, doi: 10.2105/AJPH.81.12.1636.

13. Jeff Stone, Elliot Aronson, A. Lauren Crain, Matthew P. Winslow, Carrie B. Fried. “Inducing Hypocrisy as a Means of Encouraging Young Adults to Use Condoms”. *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, № 1 (1994): 121, doi: 10.1177/0146167294201012.

### **Глава 9. Уроки лидерских привычек**

1. Carlo C. DiClemente, Mary M. Velasquez. “Motivational Interviewing and the Stages of Change” в *Motivational Interviewing: Preparing People for Change*, 2nd ed. / eds. William R. Miller and Stephen Rollnick. New York: The Guilford Press, 2002, 201.

2. Johannes Thrul, Alexandra B. Klein, Danielle E. Ramo. “Smoking Cessation Intervention on Facebook: Which Content Generates the Best Engagement?” *Journal of Medical Internet Research* 17, № 11 (2015): e246–e249, doi: 10.2196/jmir.4575.

3. Rikki K. Wheatley, Richard P. West, Cade T. Charlton, Richard B. Sanders, Tim G. Smith, Mathew J. Taylor. “Improving Behavior through Differential Reinforcement: A Praise Note System for Elementary School Students”. *Education and Treatment of Children* 32, № 4 (2009): 557–566.

4. Stefanie Ashford, Jemma Edmunds, David P. French. “What Is the Best Way to Change Self-efficacy to Promote Lifestyle and Recreational Physical Activity? A Systematic Review with Meta-analysis”. *British Journal of Health Psychology* 15, № 2 (2010): 277, doi: 10.1348/135910709X46-1752.

5. Stefanie Ashford, Jemma Edmunds, David P. French. “What Is the Best Way to Change Self-efficacy to Promote Lifestyle and Recreational Physical Activity? A Systematic Review with Meta-analysis”. *British Journal of Health Psychology* 15, № 2 (2010): 277, doi: 10.1348/135910709X46-1752.

6. Robert Hurling, Michael Catt, Marco De Boni, Bruce W. Fairley, Tina Hurst, Peter Murray, Alannah Richardson, Jaspreet S. Sodhi. “Using Internet and Mobile Phone Technology to Deliver an Automated Physical Activity Program: Randomized Controlled Trial”. *Journal of Medical Internet Research* 9, № 2 (2007): 6–7, doi: 10.2196/jmir.9.2.e7.

7. Stefanie Ashford, Jemma Edmunds, David P. French. “What Is the Best Way to Change Self-efficacy to Promote Lifestyle and Recreational Physical Activity? A Systematic Review with Meta-analysis”. *British Journal of Health Psychology* 15, № 2 (2010): 277, doi: 10.1348/135910709X46-1752.

8. Stefanie Ashford, Jemma Edmunds, David P. French. “What Is the Best Way to Change Self-efficacy to Promote Lifestyle and Recreational Physical Activity? A Systematic Review with Meta-analysis”. *British Journal of Health Psychology* 15, № 2 (2010): 277, doi: 10.1348/135910709X46-1752.

9. Phillippa Lally, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts, Jane Wardle. “How are habits formed: Modelling habit formation in the real world,” *European Journal of Social Psychology* 40, № 6 (2009): 1002, doi: 10.1002/ejsp.674.

10. Phillippa Lally, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts, Jane Wardle. “How are habits formed: Modelling habit formation in the real world,” *European Journal of Social Psychology* 40, № 6 (2009): 1002, doi: 10.1002/ejsp.674.

## **ПРИМЕЧАНИЯ РЕДАКЦИИ**

[1] Милан Кундера (род. 1929) — французский прозаик чешского происхождения. Роман «Невыносимая легкость бытия» впервые вышел во Франции в 1984 году. Издана на русском языке: Милан Кундера. *Невыносимая легкость бытия*. М.: Азбука-классика, 2006. *Здесь и далее прим. ред.*

[2] Герман Эббингауз (1850–1909) — немецкий психолог-экспериментатор, изучавший закономерности запоминания.

[3] Беррес Скиннер (1904–1990) — знаменитый американский психолог, изобретатель, писатель.

[4] Джой Адамс (род. 1968) — американская актриса, сценарист и режиссер.

[5] Максвелл Мольц (1889–1975) — американский пластический хирург, автор ряда книг, посвященных самосовершенствованию, в частности бестселлера «Психокибернетика» (СПб.: Питер, 2002), автобиографии «Доктор Пигмалион» (Doctor Pygmalion: The Autobiography of a Plastic Surgeon. Crowell, 1953), а также прозаических и драматических произведений.

[6] Михай Чиксентмихайи (род. 1934) — американский психолог, один из основателей психологии позитивизма, автор ряда бестселлеров; сфера научных интересов: качество жизни, счастье, креативность, субъективное благополучие. Развил идею потока и много лет посвятил исследованию потокового состояния. См. также: Михай Чиксентмихайи. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, 2018.

[7] Чип Хиз, Дэн Хиз. Переключайтесь. Как меняться, когда это непросто. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

[8] Чарлз Дахигг. Власть привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. М.: АСТ, 2017.

## МИФ Бизнес

Все  
по бизнесу  
и  
mif.to/business  
mif.to/marketing  
Узнавай  
о новых  
скидках  
из нашей  
mif.to/b-letter

#mifbooks



книги  
маркетингу:

первым  
книгах,  
и подарках  
рассылки

## НАД КНИГОЙ РАБОТАЛИ

Руководитель редакции *Артем Степанов*

Шеф-редактор направления *Ренат Шагабутдинов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Литературный редактор *Мария Брауде*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн *Kaza studio (kaza-studio.com)*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Дарья Балтрушайтис, Олег Пономарев*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги подготовлена компанией Webkniga.ru, 2019