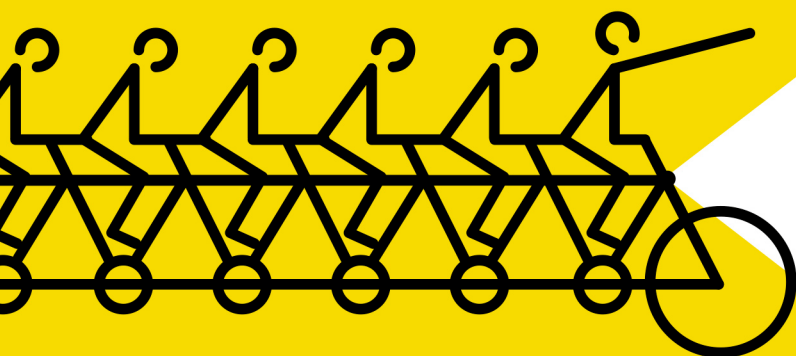


Ян Мульфейт | Мелина Кости

ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ ЛИДЕР

команда смыслы энергия



Эту книгу хорошо дополняют:

Тайм-драйв
Глеб Архангельский

Работа в радость
Деннис Бакке

Вечно уставший
Джейкоб Тейтельбаум

Жизнь на полной мощности
Джим Лоэр и Тони Шварц

Заряжен на 100%
Ренат Шагабутдинов и Эдуард Безуглов

Jan Muhlfeit and Melina Costi

The Positive Leader

How energy and happiness
fuel top-performing team

PEARSON

Ян Мульфейт, Мелина Кости

Вдохновляющий лидер

Команда. Смыслы.

Энергия

*Перевод с английского
Марии Чомахидзе-Дорониной*

М О С К В А

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2018

УДК 316.46:316.612
ББК 60.524:88.352
М92

Издано с разрешения *Pearson Education Limited*

На русском языке публикуется впервые

Мульфейт, Я.

М92 Вдохновляющий лидер. Команда. Смыслы. Энергия / Ян Мульфейт, Мелина Кости ; пер. с англ. М. Чомахидзе-Дорониной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 376 с.

ISBN 978-5-00117-165-2

Успех дается намного легче, когда мы страстно увлечены и вдохновлены тем, что делаем. Эта книга, основанная на многолетнем опыте автора и принципах позитивной психологии, содержит простую и доступную модель лидерства и конкретные рекомендации для будущих вдохновляющих лидеров.

УДК 316.46:316.612
ББК 60.524:88.352

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Наталья Довнар*
Литературный редактор *Лейла Мамедова*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн обложки *Антонина Байдина*
Верстка *Елена Бреге*
Корректоры *Олег Пономарев,*
Антон Снятковский

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
mann-ivanov-ferber.ru
facebook.com/mifbooks

Издано при поддержке компании
«Сбербанк страхование»

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

ISBN 978-5-00117-165-2

© Jan Muhlfeit and Melina Costi 2017 (print and electronic). This translation of *The Positive Leader 1e* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Translation © 2018 by Mann, Ivanov and Ferber
All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018



ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	9
[Введение] Истоки вдохновляющего лидерства	11

Часть первая

Развиваем таланты — персонал («КТО»)

[Глава 1] Кто я? (Самопознание, таланты и эмоциональный интеллект)	29
[Глава 2] Аудит талантов (как раскрыть сильные стороны и стать аутентичным)	45
[Глава 3] Создаем суперталантливые команды	77

Часть вторая

Личная миссия и абсолютное видение — план («ПОЧЕМУ»)

[Глава 4] Что такое «почему» (работа над личной миссией)	109
[Глава 5] Как стать провидцем (не бояться мечтать и воплощать мечты в жизнь)	138
[Глава 6] Общая картина (как создать выигрышную культуру)	167

Часть третья

Управление энергией — процесс («КАК»)

[Глава 7] Раб успеха (выгорание и стресс)	183
[Глава 8] Как стать энергетическим директором	203

[Глава 9]	Четырехуровневая стратегия управления энергией	234
-----------	---	-----

Часть четвертая
Успех или счастье — пространство (ГДЕ)

[Глава 10]	На пути к счастью	275
[Глава 11]	В лучшем месте (стратегии повседневного счастья)	297
[Глава 12]	Лидерское наследие (помощь и социальная поддержка)	323
	Заключение: ваша история счастья/успеха	351
	Следующие шаги	354
	Благодарности	356
	Об авторах	358
	Примечания	360

Предисловие

Прорыв в области высоких технологий открыл людям доступ к колоссальным объемам информации, автоматизировал рабочий процесс, дал простор творческой инициативе и возможность совершенно по-новому решать рабочие проблемы.

Эта книга предназначена лидерам «новой волны». Ян Мульфейт и Мелина Кости не только убедительно описывают назревший в корпоративной сфере многолетний конфликт, но и предлагают действенные — и, что немаловажно, подкрепленные многочисленными практическими исследованиями — пути выхода из него.

Например, какими основными качествами должен обладать лидер, руководитель с большой буквы, способный вести за собой команду? Большинство наверняка отметит такие черты, как воля к победе, способность идти напролом, преодолевать трудности и слабости, как собственные, так и чужие... А вот вывод авторов книги, основанный на длительном изучении феномена лидерства: «Путь лидера к победе предполагает использовать преимущества, а не корректировать недостатки. <...> Стабильный долгосрочный успех приходит к командам, чьи руководители раскрывают свой потенциал, а не тратят время и силы на то, к чему не лежит их душа».

Еще одна, довольно актуальная тема для размышления — что первично: успех или счастье? Большинство с уверенностью ответит: «Конечно, успех! Именно он делает человека счастливым». Мнение (опять же подкрепленное убедительными доказательствами) авторов книги: «...Большинство тех, кто добился успеха, были счастливы еще до его достижения... формула работает в обратном порядке — счастье порождает успех, тогда как внешний успех далеко не всегда приносит внутреннее ощущение счастья».

[10]

Надеюсь, я добился своей цели: заинтересовал вас и побудил продолжить чтение этой неожиданной во многих местах и как нельзя более своевременной книги. В ней вы найдете новый взгляд на многие «непреложные» корпоративные догмы. Она научит вас полезным вещам, к которым вы интуитивно стремились, но которые не могли до конца для себя сформулировать.

В чем состоит феномен современного позитивного лидерства? Как выявить таланты и «мягко» нивелировать слабые стороны (собственные и членов своей команды) без ущерба для самодлюбия и работоспособности? Как породить в себе и других столь вожделенное ощущение счастья из ниоткуда и состояние творческого «потока», при котором теряется счет часам? Как распределить командные роли (или — проще, кому что поручить), чтобы повысить эффективность команды? Как свести к минимуму рабочую рутину? Как грамотно управлять энергией и, самое главное, вовремя восполнять ее нехватку?

Ответы на свои многочисленные «как», составляющие суть рабочего процесса, вы найдете в этой книге. И не только ответы; из нее вы почерпнете новые идеи позитивного (то есть основанного не на страхе, а на интересе) руководства, практические инструменты (тесты, упражнения, модели) и запасетесь дорожной картой для их поэтапного воплощения в жизнь.

Будьте собой и берегите себя!

*Ханнес Чопра, генеральный директор
компании ООО СК «Сбербанк страхование»*

ВВЕДЕНИЕ

Истоки вдохновляющего лидерства

*Посредственных лидеров называют управленцами,
выдающихся лидеров — потрясающими людьми.*

Майк Майэтт, колумнист Forbes
и коуч топ-менеджеров

Вы самородок, явление уникальное и оригинальное, пора перестать равняться на других! Сегодняшний мир одержим *слабостями*. Люди, компании и даже государства убеждены, что единственный способ достичь успеха — это исправить ошибки и недостатки. Чем все и занимаются, пытаясь приблизиться к образу идеального лидера. На мой взгляд, это величайшая иллюзия нашего времени и чудовищная растрата ценнейшего из доступных ресурсов — *талантов*.

Путь лидера к победе предполагает использовать *преимущества*, а не корректировать *недостатки*. Десятилетиями — и даже веками — мы неверно понимали феномен лидерства. Мы подвергли его тщательному анализу, классифицировали, разложили по полочкам и переработали множество раз. Объявили искусством и превратили в предмет научного исследования. Придумали семь золотых правил, 21 закон и вдобавок еще

[12]

50 эффективных привычек, призванных разжевать понятие лидерства и объяснить, как воспитать тех, кто пригоден к этой роли. По мнению представителей американской бизнес-школы Уоррена Бенниса и Берта Нануса, существует не меньше 850 определений этого термина!¹ Не буду перечислять их здесь — желающие найдут информацию в Google. Все эти годы эксперты втискивали понятие лидерства в стандартную упаковку, хотя на самом деле оно чрезвычайно разнообразно, разнокалиберно и разнопланово. Общество диктует стандарты, но не пытайтесь переделать себя под них, напротив, сосредоточьтесь на том, чтобы *стать самим собой*. Стабильный долгосрочный успех приходит к командам, чьи руководители раскрывают свой потенциал, а не тратят время и силы на то, к чему не лежит душа.

Я работаю в бизнесе более 24 лет (из них 22 года в хайтек-гиганте Microsoft) и не раз наблюдал, что «счастью» в корпоративном мире не придают большого значения. Лидерство, как правило, ассоциируется с производительностью, продуктивностью и прибылью, но это *следствие* талантливого управления, а не предпосылки. Ощущение же счастья меняет все. Успех достигается намного легче при страстной увлеченности своим делом и удовлетворении местом работы. *Вдохновляющее лидерство* предлагает другой, более эффективный способ добраться до вершины горы, наслаждаясь процессом. Вдохновение приносит с собой видение, уверенность, аутентичность, энергию, харизму, креатив, наделяет действия смыслом и переносит нас от посредственности к совершенству. Я предлагаю читателям простую модель лидерства, которая выявляет, возвращает и стимулирует самое важное — *4П вдохновляющего лидерства*. Инструменты, процесс и техника призваны помочь *любому* лидеру, от новичков до признанных мэтров, на *любом* этапе карьеры. Не думайте, что книга написана исключительно для руководителей компаний из списка FTSE100*, — работа главы гигантского конгломерата и владельца малого бизнеса

* FTSE100 Index — ведущий индекс Британской фондовой биржи. Рассчитывается независимой компанией FTSE Group, которой совместно владеют агентство Financial Times и Лондонская фондовая биржа. *Прим. ред.*

строится по одним и тем же принципам. Вы можете быть духовным лидером, заниматься технологиями, возглавлять спортивную команду или просто самосовершенствоваться, — неважно. Модель 4П пробудит ваш лидерский потенциал, выявит способности, позволит присмотреться к себе и окружающим и справиться с любыми трудностями. А главное — вы узнаете, как вам, вашим коллегам и компании подняться на новую вершину успеха и счастья. Маленькая ремарка: *производительность* не входит в эту четверку!

[13]

«П» — это не «производительность»

Наш мир помешан на инновациях и фантастических скоростях развития. Лидеры стараются изо всех сил, взваливая на себя колоссальную ответственность, пока экономику трясет от изменений. Нужно столько всего сделать, провести массу встреч, принять множество решений! Я знаю, с чем сталкиваются руководители и как велико искушение ограничиться краткосрочными победами, позволяющими быстро заработать репутацию успешного человека.

Признаюсь, в первые годы работы в Microsoft я и сам был серьезно озабочен Производительностью. Мне посчастливилось учиться у величайших предпринимателей и мыслителей со всего мира, в том числе Майка Кэми (стратегия), Филипа Котлера (маркетинг), Эдварда де Боно (креатив) и Тони Бьюзена (навыки мышления). Я посещал программы развития в лучших цитаделях бизнеса — Гарварде, Уортоне и Лондонской школе экономики, и мне не терпелось применить новообретенные знания на практике, сделать что-то грандиозное. Не забудьте, что у меня перед глазами был фантастический пример для подражания в лице основателя и вдохновителя Microsoft Билла Гейтса, одного из самых успешных людей на планете. Он научил меня видеть возможности там, где другие видят проблемы, и помог выявить таланты стратега и коммуникатора, немало способствовавшие впоследствии моему профессиональному росту.

[14]

В подразделении Microsoft по Центральной и Восточной Европе я выбрал амбициозный путь. Чтобы повысить производительность команды и уровень мотивации сотрудников на капризном европейском рынке, я демонтировал существовавшую систему менеджмента и внедрил новую, опирающуюся на природные таланты. Я пошел ва-банк — и выиграл! Несгибаемая уверенность и суперэффективная команда позволили мне добиться настоящего триумфа: регион Центральной и Восточной Европы стал самым производительным для Microsoft в мире, каким и оставался четыре года подряд, когда компания была крупнейшим эмитентом фондовой биржи. Я читал лекции в престижных университетах, выступал на бизнес-форумах в 42 странах на четырех континентах.

Но фортуна, как известно, переменчива. Я загнал себя и команду в чудовищную ловушку производительности. Я был уверен, что круглосуточные стресс и суета — неотъемлемая часть жизни топ-менеджера и что ради успеха приходится жертвовать собственным здоровьем и семейным благополучием. Прошел не один год работы на экстремальных скоростях, прежде чем я выдохся — до такой степени, что попал в психиатрическую больницу. (Не исключая, что кто-то из читателей этих строк тоже находится сейчас на грани срыва.) Судьбоносный момент настал, когда я преодолел ограниченное видение и взглянул на проблему шире. Производительность — не конечная цель; есть вещи поважнее. Самопознание и консолидация собственного опыта дали мне понять: чтобы стать выдающимся лидером, необходимо только одно:

ИЗМЕНИТЬ ЖИЗНЬ К ЛУЧШЕМУ

Разумеется, лидер должен стремиться к победам. Ведущий американский специалист по личностному успеху и бизнес-развитию Брайан Трейси четко обозначил: «Главная задача лидера — добиться результатов»². Вопрос в том, какой ценой. Нельзя превращать себя и свою команду в рабов успеха. Погоня за очередной победой не должна приводить к выгоранию. Производительность, конечно же, важный показатель, но не мешало бы

задуматься и о человеческом факторе. Не побоюсь утверждать, что «человечный» аспект лидерства заслуживает первостепенного внимания.

[15]

Исследование Института Гэллага 2015 года, охватившее 7272 работника американских предприятий, показало, что 50% респондентов уволились из-за начальства, надеясь тем самым изменить жизнь к лучшему³. Неэффективные руководители «достають» микроменеджментом, отсутствием заботы и обратной связи, неумением выстроить конструктивные отношения и вдохновить на трудовые подвиги, вынуждая сотрудников покидать компанию. При измерении вовлеченности персонала влияние топ-менеджмента оценивается не менее чем в 70%. Квалифицированные сотрудники ищут не просто работу, а смысл и цель жизни и удовлетворение от достижения результатов. Этот ключевой набор могут обеспечить лидеры, которые четко видят стратегию развития, сами подают положительный пример и ценят членов команды, помогая им расти и совершенствоваться. Из этого же отчета следует, что сотрудники, чьи боссы проявляют высокую вовлеченность в работу, на 59% чаще вовлечены сами.

Так что ваше счастье тоже имеет значение!

ОШИБКИ ЛИДЕРОВ

Лидеры часто сбиваются с пути (неважно, идет речь о самоорганизации или управлении командой), когда:

- 1. Фокусируются на слабостях, а не на талантах.** Руководители, неверно понимающие задачу, тратят ценное время, средства и силы на борьбу с промахами, вместо того чтобы раскрывать и использовать свои способности и способности подчиненных. Результат — невовлеченная и неудовлетворенная команда. Вдохновляющие лидеры поступают иначе. Они добиваются успеха благодаря своим «фирменным талантам», позволяя другим членам команды восполнить пробелы. Более того, они поощряют окружающих действовать по тому же принципу.

[16]

2. Игнорируют значение мечты. Лидеры должны любить то, чем занимаются, и действовать *целенаправленно*. В противном случае можно с тем же успехом бросить все и пойти домой. Руководитель, который понимает, что им движет, способен *вдохновить* других, наладить эмоциональную связь с командой и обозначить направление. Выдающиеся лидеры *создают* образ будущего, который воодушевляет людей и наполняет их работу и жизнь особым смыслом.

3. Управляют временем, а не энергией. Некоторые лидеры до отказа забивают еженедельники различными мероприятиями, полагая, что распоряжаются временем с максимальной пользой. На поверку же оказывается, что они бездумно растрачивают силы и рассеивают внимание, приближаясь к профессиональному выгоранию. Энергия — возобновляемый ресурс, в отличие от времени. Лидеры должны подать правильный пример командам: отказаться от истощающего силы стиля руководства и найти способы «подзарядки батареек» — физически, психологически, эмоционально и духовно.

4. Ставят успех выше счастья. Руководители, сосредоточенные исключительно на осязаемых достижениях (деньгах и количественных показателях), игнорируют более глубокие взаимосвязи и задачи, влияющие на долгосрочный успех и счастье. Прибыль и престиж — достойные цели, однако одна из важнейших привилегий лидерства — возможность изменить мир к лучшему. Выдающиеся лидеры руководствуются искренним желанием помочь другим — клиентам, команде, сообществу и обществу в целом. Алчный и жестокий босс рано или поздно утратит уважение и любовь своих подчиненных.

Позитивная психология в действии

Позитивная психология играет значительную роль в лидерстве и выстраивании доброжелательных отношений с командой.

Не усмехайтесь, речь идет не о псевдонаучных «советах по самосовершенствованию», заполнивших все каналы информации. Позитивная психология не призывает надевать фальшивую улыбку или розовые очки во время общения с коллегами. Позитивная психология — это возвращение мышления и корпоративной культуры, которые, как показывает опыт, приводят к успеху и высоким достижениям.

[17]

В 1998 году Мартин Селигман, комментируя свое назначение президентом Американской психологической ассоциации, заявил, что настало время провозгласить новую эру психологии, которая займется светлой стороной жизни. Он распахнул двери для исследования всего, что делает человека счастливым и удовлетворенным, а не только того, что вызывает стресс и депрессию. Так родилась *позитивная психология*. Как ни странно, на момент заявления Селигмана исследования патологий соотносились с исследованиями позитивных аспектов жизни в пропорции 17:1. Другими словами, на каждое исследование о счастье и положительных эмоциях приходилось 17 исследований, посвященных депрессии и расстройствам психики⁴. Позитивная психология изучает то, что «способствует достижению счастья и делает жизненный опыт более удовлетворительным»⁵. Она перемещает внимание со слабостей на *«сильные стороны»* и стремится раскрыть природные способности человека»⁶. Позитивная психология выходит за рамки наивных «белых и пушистых» советов от гуру позитивного мышления и предлагает конкретные, проверенные пути к вовлеченности и самореализации. Это же наука, в конце концов!

Благодаря активным исследованиям в этой многообещающей новой области стало очевидным: те, кто на первое место ставит счастье, добиваются фантастических результатов. До недавнего времени считалось, что карьера и деньги, заработанные изнурительным трудом, и есть счастье. Но будь это правдой, каждый амбициозный человек с высокооплачиваемой работой, пафосной машиной и гламурным образом жизни был бы счастлив, причем пожизненно. В реальности же очередная веха (получение наследства, диплома, рост зарплаты) лишь отодвигает финишную прямую, а вместе с ней и счастье. Люди гонятся

за финансовым успехом как главной целью жизни, чтобы со временем обнаружить: он не приносит стабильного благополучия.

[18]

Исследование 2005 года окончательно похоронило концепцию «успеха как источника счастья». Методами поперечных срезов*, лонгитюдным** и экспериментальным психологи Соня Любомирски, Лора Кинг и Эд Динер выяснили: большинство из тех, кто добился успеха, были счастливы еще до его достижения⁷. Итак, формула работает в обратном порядке: счастье порождает успех, тогда как внешний успех далеко не всегда приносит внутреннее ощущение счастья. Счастье и производительность идут рука об руку.

ЛИДЕРСТВО ВВЕРХ ТОРМАШКАМИ

Исследование счастья и оптимизма в отношении работы перевернуло деловой мир с ног на голову. Руководители, которые игнорируют это открытие (подобно тому, как еще недавно игнорировали коллаборативную, партисипативную и трансформационную модели управления***), упускают удивительную возможность ускорить рост своих компаний. Зато для генеральных директоров, менеджеров, супервайзеров и предпринимателей, открытых новому, эти подходы ознаменовали долгожданное перерождение устаревшей командно-административной формы управления, при которой лидер представлял собой единоличного правителя, деспота, обосновавшегося в башне из слоновой кости, а сотрудники — роботов, беспрекословно

* Метод психологических исследований, позволяющий получить срез с фактами, мнениями или образцами поведения на момент сбора данных. *Прим. ред.*

** Научный метод, применяемый в социологии и психологии. Путем этого метода изучается одна и та же группа людей в течение времени, за которое эти объекты успевают существенным образом поменять какие-либо свои значимые признаки. *Прим. ред.*

*** Коллаборативное управление предполагает непрерывные согласования и достижения консенсуса без участия центра; концепция партисипативного управления базируется на предпосылке, что вовлеченность сотрудника и удовлетворение от работы значительно повышают его производительность; трансформационная модель управления ориентирована на повышение мотивации и производительности подчиненных, в ней лидер становится образцом для подражания. *Прим. ред.*

и автоматически выполняющих любые его указания. При авторитарном стиле управления («начальник всегда прав») авторитет руководителя держался исключительно на страхе или в лучшем случае пассивном непротивлении. Но сегодня на тактике запугивания далеко не уедешь. Бизнес стремительно меняется, что не проходит без стресса и негатива, и в то же время назревает необходимость помочь сотрудникам максимально улучшить качество жизни, направить их усилия и стимулировать продуктивность — затем, чтобы сделать их *счастливыми*. Счастливым сотрудникам не нужно давать указаний, они чаще достигают успеха и высокой производительности. Позитивный подход, опирающийся на самосознание, способности, наслаждение работой, смысл, цель и доброту, позволит руководителям добиться необходимых результатов через мягкую поддержку и сотрудничество.

[19]

СЧАСТЬЕ — ЭТО ВЫГОДНО

Счастье сотрудников напрямую связано с итоговыми результатами работы. Это факт! *Взаимозависимость позитива и производительности* была доказана не одним исследованием. В своем метаанализе 225 академических исследований психологи Соня Любомирски, Лора Кинг и Эд Динер обнаружили, что удовлетворенность жизнью приводит к успешным бизнес-результатам⁸. Позитивное мышление дает следующие преимущества:

- на 23% повышает энергию в условиях стресса;
- на 31% повышает продуктивность;
- на 37% повышает уровень продаж;
- на 40% повышает вероятность продвижения по карьерной лестнице;
- в три раза повышает креатив.

Экономисты Уорикского университета обнаружили в 2014 году, что ощущение счастья на 12% повышает продуктивность, а недовольство снижает ее на 10%⁹. Специалисты Лондонского института лидерства и менеджмента (ILM) пришли к выводу, что

[20]

ощущение счастья передается от одного сотрудника к другому, по всем подразделениям компании, от руководителей к их командам, и наоборот¹⁰. Счастье усиливает чувство независимости и благополучия, которое, в свою очередь, стимулирует лидеров к дальнейшим достижениям и продлевает полосу везения. Оберегая счастье своих команд, лидеры могут повышать производительность и продуктивность в масштабах всей компании.

Некоторые авторитетные работодатели — тяжеловесы в своих отраслях — вникли в суть «фактора счастья» довольно быстро. К примеру, Microsoft пошла на значительные преобразования. Сотрудникам, добившимся высоких результатов, компания оказывает всяческую поддержку: предлагает им возможность удаленной работы, креативные проектные лаборатории, организует семейные мероприятия, праздники, менторские программы, поощряет волонтерскую деятельность, открывает медпункты и парикмахерские на рабочем месте, помогает составить планы личного развития и т. д. Microsoft и другие компании-единомышленники (Google, Cisco, FedEx Corporation) знают то, что скрыто от многих: счастливые сотрудники обеспечат нужные результаты на рынке.

Однако чтобы стать успешным работодателем, недостаточно выдать сотрудникам бесплатные абонементы в фитнес-центр, установить столы для пинг-понга, разрешить работать удаленно или открыть прачечную. Нужно вложить в работу сердце и душу, превратив ее в увлекательное мероприятие¹¹. Успешные компании инвестируют в тренинги и развитие способностей своих сотрудников, предоставляя им возможности профессионального роста. Они признают важность расширения горизонта, укрепления потенциала, альтруизма и коучинга. У них есть видение, которое выходит за рамки «крупной прибыли» и наполняет смыслом и целью весь бизнес. Это мощное сочетание способно сделать вашу компанию лучшим рабочим местом в мире, где люди захотят работать на вас и вместе с вами. Задача лидера заключается в том, чтобы обеспечить эти условия.

**«НОВОЕ» КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО:
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ**

[21]

Технологические разработки меняют каждый аспект нашей жизни и нашего бизнеса. В соответствии с Законом Мура*, вычислительные мощности компьютера удваиваются каждые два года. Нас подгоняют чудовищный объем доступных данных и головокружительная скорость, с которой этот объем увеличивается. Решение, на которое лет двадцать назад ушло бы два месяца, теперь необходимо принимать всего за две минуты. А чем больше информации, тем больше стресса, и представителям всех отраслей приходится приспосабливаться, чтобы избежать выгорания.

Технологии по мере развития превращаются в предмет потребления, и в ходе этого процесса человеческий капитал приобретает еще большее значение, чем когда-либо. Я называю это явление *цифровым парадоксом*. Очевидно, что индивиды, компании и даже страны получают конкурентное преимущество в основном благодаря способности *раскрывать человеческий потенциал*. Именно умение адаптировать долгосрочные стратегии и бизнес-процессы с целью максимально эффективного использования удивительных человеческих ресурсов будет отличать победителей от проигравших. Новаторские идеи, эмоциональный интеллект, стратегическое мышление и развитие способностей — новые ключи к «скоростному» лидерству и благополучию. Поощряете ли вы сотрудников к раскрытию потенциала? Используете ли их способности и навыки с максимальной выгодой? Вдохновляете ли членов команды на достижение таких вершин, о которых они даже не мечтали? В одном я уверен: тот, кто способен раскрыть свои сильные стороны, предаться значимой цели и работать сердцем, а не только разумом, сможет избежать коммодитизации**.

* Закон Мура — эмпирическое наблюдение, согласно которому количество транзисторов, размещаемых на кристалле интегральной схемы, удваивается каждые 24 месяца.
Прим. ред.

** Коммодитизация (англ. commoditization) — процесс перехода продукта из марочной категории в категорию рядовых продуктов за счет постоянного совершенствования производственных технологий, благодаря чему продукты становятся все более и более похожими. *Прим. ред.*

Все лучшее в вас!

[22] Настоящих лидеров видно сразу; им хватает запала для достижения удивительных результатов и умения максимально раскрывать возможности подчиненных. Мы восхищаемся такими выдающимися личностями, как Алан Шугар, Уинстон Черчилль, Стив Джобс и Мать Тереза. Между тем отнюдь не все успешные лидеры, генеральные директора и предприниматели блещут харизмой. Не все они обладают мощным интеллектом или высшей мудростью. По сути, ни один успешный лидер не укладывается в шаблон. Все они уникальны и используют свою уникальность для достижения четких целей, применяя надежные стратегии.

Возможно, вышесказанное — не самая приятная новость для будущих лидеров, которые хотят знать, что конкретно сделать, чтобы прямо сейчас завоевать авторитет в бизнес-среде. Но на самом деле отсутствие стандартного, шаблонного профиля идеального лидера — это великое благо. Чтобы стать вдохновляющим лидером, не нужно быть идеальным или соответствовать бесчисленному количеству разработанных кем-то критериев. Не нужно превращаться в Ричарда Брэнсона из Virgin или Ларри Пейджа из Google, другими словами, жертвовать уникальными личностными качествами. Не нужно развивать у себя правостороннее или левостороннее мышление, становиться экстравертом или интровертом, телегеничным или фотогеничным. Не нужно ничего, кроме одного — аутентичности.

КТО ВЫ = КАК ВЫ УПРАВЛЯЕТЕ

Аутентичность сегодня в большом почете. Сотрудники (особенно молодое поколение) не хотят мириться с поверхностностью и лицемерием и ценят искренних руководителей. Быть аутентичным значит отбросить полученные титулы и регалии и раскрыть настоящего себя. Желание следовать за таким человеком обусловлено широким спектром его личностных качеств,

будь то смелость, честность, профессионализм, забота о людях и многое другое, поэтому не стоит лезть вон из кожи, чтобы рекламировать себя. С другой стороны, тихо сидеть в сторонке в надежде, что ваши уникальные качества и достижения станут известны сами собой, тоже не выход. Нужно взять на себя ответственность за свою жизнь и развитие. Аутентичность начинается с *самопознания*. Лидеры, готовые к самопознанию, стремятся понять сильные и слабые стороны и прилагают максимум усилий, чтобы развивать первые и обходить вторые. Они размышляют над своими личностными характеристиками, базовыми ценностями, над тем, какое влияние оказывают на других; старательно возвращают позитивные качества и стиль поведения, позволяющий вдохновлять людей. Аутентичное лидерство, основанное на самопознании, состоит из трех элементов — *сутьи, стиля и служения*:

[23]

- *Суть*. Ваши практические навыки и компетенции, проявляющиеся в конкретных *действиях*. *Например*: руководство сотрудниками через изменения, проактивность, расширение возможностей, реализация стратегии, решение проблем, командная работа, публичные выступления, финансовый менеджмент, эффективное влияние, дальновидность, стремление к совершенству.
- *Стиль*. Ваши личностные качества и нравственные принципы. *Например*: интегральность, ценности, видение, юмор, дружелюбие, скромность, последовательность, эмпатия, уверенность, оптимизм, честность, справедливость, смелость и общительность.
- *Служение*. Ваша способность заботиться о других и строить устойчивые взаимовыгодные отношения, то есть то, чем вы *делитесь* с другими как лидер. *Например*: умение ценить сотрудников и заботиться о них так, чтобы они могли максимально раскрыть свой потенциал, создание сетей социальной поддержки, помощь коллегам в выполнении их задач.

4П вдохновляющего лидерства*

[24]

Обзор модели вдохновляющего лидерства 4П



Пирамида 4П не просто красива. Она знакомит руководителей с новыми правилами, которые приведут их команды к процветанию. *Каждому направлению этой модели соответствуют местоимения «кто», «почему», «как» и «где».*

1. ПЕРСОНАЛ: РАЗВИТИЕ ТАЛАНТОВ — «КТО»

Вы должны понять, кто вы. Найти и использовать сильные стороны, чтобы раскрыть свой лидерский потенциал. Вращивать таланты и создавать эффективные команды, проявлять заботу и обращать внимание на успехи сотрудников вместо недостатков и ошибок. Будьте аутентичны!

* В оригинале people, purpose, place, process. Прим. ред.

2. ПЛАН: ЛИЧНАЯ МИССИЯ И ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ — «ПОЧЕМУ»

Ваша задача — реализовать себя и получить удовольствие от процесса. Сформулируйте значимую миссию, опираясь на свои способности, ценности и увлечения. Вдохновите и вдохновляйтесь, поставив грандиозные личные и командные цели... и, возможно, вы совершите невозможное! [25]

3. ПРОЦЕСС: УПРАВЛЕНИЕ ЭНЕРГИЕЙ — «КАК»

Управляйте энергией (собственной и других людей), чтобы достичь успеха и при этом не пасть от изнеможения. Станьте *энергетическим директором команды*. Мобилизуйте коллективную энергию. Предотвращайте синдром классического выгорания — заботьтесь о физических, психологических, эмоциональных и духовных ресурсах.

4. ПРОСТРАНСТВО: УСПЕХ VS СЧАСТЬЕ — «ГДЕ»

Следуйте зову сердца (вместо бешеной гонки за наживой) — и он приведет вас туда, где успех и счастье уравнивают друг друга. Поставив счастье на первое место, вы овладеете искусством позитивного образа жизни, которое сторицей вознаградит и вас, и вашу команду (прибыль тоже имеется в виду). Помогайте другим и используйте свой позитивный авторитет, чтобы изменить мир к лучшему!

Заметили, чего здесь не хватает? Правильно — *производительности*.

Почему для нее не нашлось места в пирамиде 4П? Разве не все лидеры одержимы манией высокой производительности? Да, почти все, однако мы исходим из того, что производительность — не отдельная категория. Сама по себе она не цель или стратегия лидерства, а лишь *результат* — полезный побочный эффект позитивного подхода. Идеи, изложенные в этой книге, помогут вам отточить конкурентные преимущества, и ваша производительность взлетит до небес.

[26]

Книга делится на четыре части. Все они посвящены подробному анализу каждого из элементов 4П, превращая тем самым пирамиду в 3D-изображение, которое поможет вам развить жизненно важные лидерские принципы в себе и коллегах. Ниже вы найдете массу ценной информации: позитивные идеи, результаты исследований, примеры из личного опыта выдающихся лидеров и практические инструменты для работы.

А теперь пора стать вдохновляющим!

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

**Развиваем
таланты —
персонал («КТО»)**

Кто я?

(Самопознание, таланты и эмоциональный интеллект)

Лидерство — это развитие личности. Это самое личностное занятие в мире по той простой причине, что оно касается только вас и никого другого.

Уильям Джозеф Слим, британский фельдмаршал

При всех прочих равных есть одна бесспорная лидерская компетенция, которая при должном уровне развития поможет вам стать гораздо более успешным — выдержать проверку временем и преодолеть любые трудности и преграды. Речь идет о навыке, называемом *самопознание*.

В контексте лидерства самопознание незаслуженно отодвигается на задний план, особенно на Западе, а у лидеров-мачо зачастую вызывает усмешку. Однако самопознание — ценнейший элемент лидерства, его фундамент. Это катализатор развития видения, решимости, умения приспосабливаться, стратегического мышления, харизмы, то есть всего традиционного набора качеств и навыков, которые делают руководителя блестящим лидером.

Самопознание: смотрим правде в глаза

[30]

Прежде всего самопознание — это не самокопание и не чрезмерная поглощенность собой, а реалистичная оценка составляющих вашего «я»:

- способностей;
- недостатков;
- достижений;
- ошибок;
- мотивации;
- предпочтений;
- жизненной позиции;
- влияния на окружающих;
- пробелов в знаниях.

Понятия «самопознание» и «самонаблюдение» у кого-то могут вызвать ассоциации с самолюбованием. Разве руководитель не должен сосредоточиться на управлении командой вместо того, чтобы размышлять о себе, спросите вы. Разумеется, да. С одной оговоркой: реальная оценка ситуации поможет строить намного более эффективные взаимоотношения с другими людьми. Только через процесс самопознания вы откроете и проявите свою *аутентичность* — «тайный ингредиент», позволяющий добиться доверия и уважения окружающих. Если же коллеги и подчиненные знают вас лучше, чем вы сами, и намного объективнее оценивают ваши сильные и слабые стороны, рано или поздно вы утратите авторитет. В свою очередь, трезво осознавая, кто вы есть и какое влияние оказываете на других, вы станете более открытым, эмпатичным, начнете взаимодействовать с людьми, не поступаясь жизненными принципами. Самопознание предполагает не что иное, как раскрытие вашего потенциала. Возможно, эти разговоры кажутся вам излишними, но, поверьте, в них есть толк.

МЯГКИЕ НАВЫКИ С ЖЕСТКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ

Онлайн-оценка действий более 2750 управленцев, проведенная компанией Korn Ferry*, показала, что самопознание напрямую влияет на производительность и служит залогом профессионального успеха¹. По данным другой известной консалтинговой фирмы Green Peak Partners и Школы производственных и трудовых отношений при Корнеллском университете, «высокий уровень самопознания — наиболее надежный индикатор успешности»². Лидеры с высоким уровнем самопознания лучше справлялись со следующими задачами:

[31]

- работа с клиентами и бизнес-партнерами;
- понимание и реализация стратегии;
- достижение высоких итоговых результатов.

Эти руководители отнюдь не мямли: они требовали от сотрудников высокой производительности. Их действия даже в сложных ситуациях не вызывали возражений. Зная свои слабости, эти лидеры приняли разумное решение окружить себя сотрудниками, способными восполнить «пробелы». При этом без ущерба для собственного «я» они могли признать заслуги своих коллег и подчиненных.

Самопознание вознаграждается сверх всяких ожиданий, отсутствие же его сказывается негативным образом на всей компании. Дэвид Зес и Дана Лэндис проанализировали 6977 отчетов 486 публичных компаний³. Оказалось, что сотрудники в компаниях с низкой производительностью на 79% чаще обладали низким уровнем самосознания, чем сотрудники компаний со стабильными показателями, *«80% руководителей не отдавали себе отчета в собственных навыках и талантах, а еще у 40% имелись неиспользованные скрытые способности»*.

Сотрудники компаний, которые не могли похвастаться успехом, на 20% хуже знали, на что они способны, чем те, кто работал в финансово стабильных компаниях. Дана Лэндис утверждает:

* Korn Ferry — глобальная компания, специализирующаяся на подборе руководителей высшего звена и консалтинге в сфере управления. *Прим. ред.*

«Самопознание — не второстепенный навык, не приятный бонус. Это основа вашей лидерской эффективности».

[32]

ПОГРУЖАЕМСЯ В СЕБЯ

Какая ирония: обладая огромной властью, большинство руководителей ни разу не уделили время тому, чтобы заглянуть в себя и понять, кто же они на самом деле! Они владеют фактами, цифрами, могут гордиться багажом *внешних* знаний — о своей отрасли, рыночных ноу-хау, современных технологиях. Разумеется, любой лидер должен четко понимать, как работает его бизнес. Однако без *внутренних* знаний, без самопознания легко перегрузить себя и сбиться с пути. Все мы не раз были свидетелями бездумных поступков, совершенных маститыми профи! Так что отмахиваться от самопознания как от «не делового», а потому не заслуживающего внимания метода, уже неразумно.

Упражнение 1.1: самопознание

Перечислим несколько полезных советов.

- Заведите дневник и отмечайте в нем мотивы принятия тех или иных ключевых решений. Периодически возвращайтесь к записям, чтобы проанализировать эти решения/действия и их последствия. Правильными ли были ваши предположения? Не требует ли подход дополнительной корректировки?
- Фиксируйте мысли и чувства относительно тех или иных ситуаций и людей. Вам будет легче понять свои эмоции. Почему конкретный человек вызывает у вас раздражение? Почему вы всегда взрываетесь в какой-то ситуации? Есть ли в вашем поведении повторяющиеся сценарии? С этой информацией вы «перепрограммируете» мозг на более продуктивную реакцию в следующий раз.

Суперуспешные люди знают свои сильные стороны

[33]

Один из наиболее тревожных рабочих синдромов — одержимость исправлением недостатков. Руководители тратят чудовищное количество сил и бесчисленные часы, дни, недели и месяцы на попытки усовершенствовать себя и коллег, а то и компанию в целом. В какой-то степени это понятно. Человеку свойственно искать проблемы и пути их решения: слабые точки, которые можно ликвидировать, ошибки, которые можно исправить, и пробелы, которые можно восполнить. Именно этих действий сотрудники зачастую ждут от руководителей, предъявляя им, гласно или негласно, огромное количество требований. Лидеры, в свою очередь, стараются оправдать возложенные на них ожидания, чтобы не разочаровать себя и других. Однако могу вас заверить: это не лучший путь к успеху и раскрытию потенциала своей команды. Люди не автомобили или компьютеры: в них невозможно заменить поврежденные детали и ожидать безукоризненной работы. К сожалению, эта аналогия не удерживает многих руководителей от попыток «тюнинга» своих сотрудников.

Без усталости «исправляя» и «улучшая» себя и коллег, мы полностью упускаем из виду *сильные стороны*, благодаря которым люди и становятся великими. Сила рождается из наших предрасположенностей и способностей — того, что хорошо удается и доставляет радость. Эти дары уникальны и присущи нам в течение всей жизни. Каждый должен работать над тем, чтобы выявить их, развить и превратить в конкурентные преимущества. Людей нельзя починить, но их можно мотивировать, вовлечь, воодушевить и поддержать, а для этого в первую очередь следует сосредоточиться на их сильных сторонах. Если бы мне пришлось назвать свое лучшее лидерское решение за время работы в Microsoft, судьбоносный шаг, который все изменил, это, бесспорно, было бы решение работать над сильными сторонами — собственными и команды. Я искренне верю в то, что единственный способ добиться прогресса в любой отрасли

или проекте — совершенствовать таланты до тех пор, пока они не превратятся в мощный актив.

[34]

НЕ НА СВОЕМ МЕСТЕ

Печально, что большинство корпоративных иерархий неосознанно подталкивают людей к тому, чтобы они... провалили свои задачи! Возьмем, к примеру, стандартную процедуру оценки производительности. Руководитель, как правило, приглашает подчиненного — назовем его Адамом — и обсуждает с ним, какие участки работы следует «усовершенствовать» (это модный, «причесанный» термин для обозначения недостатков). Допустим, Адам — разработчик ПО, настоящий профессионал, способный создавать продукты без сбоев и глюков, которые удовлетворяют требованиям пользователей. Он также эксперт по целому ряду сложных вопросов программирования. Адам блестяще справляется со своей работой, и его босс считает, что Адам должен провести серию презентаций для потенциальных клиентов и членов совета директоров. Единственная проблема: у Адама весьма слабые навыки презентации, к тому же он сильно нервничает во время публичных выступлений. Вывод: Адаму нужно пройти тренинги по презентациям и публичным выступлениям.

Несмотря на то что Адам не проявляет особого энтузиазма и вообще не годится для этой роли, боссом движут благие намерения, ведь он открывает перед своим сотрудником новые возможности и помогает развиваться. В ходе беседы и Адам загорелся желанием получить признание широкой общественности. Он мужественно проходит обучение и прилагает колоссальные усилия, чтобы научиться делать презентации на «адекватном» уровне. Втянувшись в процесс, Адам пропадает на встречах с клиентами и менеджерами и устраивает презентации, будем откровенны, весьма посредственные. При этом он все меньше времени уделяет тому, что у него действительно получается и доставляет ему удовольствие! Видите, что не так? Сосредоточив внимание на преодолении слабых сторон Адама, босс игнорирует его таланты и превращает его в того, кем он, по сути, не является.

Примерно та же история часто происходит с повышением. Сотруднику, который обладает блестящими техническими или креативными компетенциями в своей области и хочет продвигаться в компании, поручают совершенно другие задачи. Рассмотрим следующий пример: Лора, эксперт по разработке творческих маркетинговых кампаний с настоящим даром угадывать чаяния потребителей, получает повышение и становится директором по маркетингу. Поначалу она в восторге, но вскоре понимает, что новая должность требует совершенно других навыков. Лора не так уж хорошо справляется с составлением отчетов, бюджетов, мониторингом проектов, а без этого директору никуда. Можно предположить, что добросовестная Лора займется ликвидацией недостатков, а ее врожденные, но не востребованные в новой ситуации таланты со временем зачахнут. Это типичная ошибка многих из нас: мы направляем все внимание и энергию на развитие слабых сторон, а таланты и преимущества принимаем как должное. Между тем для таких специалистов, как Лора, намного эффективнее строить карьеру в рамках конкретной роли, которая соответствует ее талантам и дает возможность совершенствоваться, вместо того чтобы превращаться в кого-то другого. В конце концов, отвертка никогда не станет хорошим молотком, и наоборот. Всем нам нужно понять, какие инструменты есть в нашем арсенале, и научиться использовать их по назначению.

[35]

КРИЗИС ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Когда сотрудников вынуждают игнорировать свои таланты и бороться с недостатками, вылезает целый сонм проблем с продуктивностью и производительностью. В 2013 году Gallup провел глобальное исследование на тему вовлеченности сотрудников (насколько их деятельность позитивна и продуктивна)⁴. Это исследование показало, что около *87% работников... не чувствуют никакой вовлеченности на рабочем месте.*

Во всем мире и во всех отраслях большинство людей ходят на работу для галочки. Они не интересуются клиентами, продуктивностью, прибылью, безопасностью, миссией, целью или

[36]

чем бы то ни было и просто убивают время до очередного перерыва или окончания рабочего дня. Активно невовлеченные сотрудники в той или иной степени причиняют вред компании. Они отнимают у руководителя огромное количество времени; у них больше аварий, дефектов качества; они чаще прогуливают и порой выводят из себя коллег. Они регулярно не выполняют поставленные задачи и устраивают кризис за кризисом. Некоторые из них даже портят качественную работу вовлеченных сотрудников, например подрывая инновационные инициативы, разрушая отношения с новыми клиентами или препятствуя реализации найденного ценой огромных усилий решения проблемы. Страшная картина для любого руководителя. Причина такого положения дел чаще всего одна: активно невовлеченные и неудовлетворенные сотрудники обычно занимают должности, не соответствующие своим способностям и навыкам. Люди всегда сопротивляются тому, что им не нравится.

Люди, которые не используют свои таланты на работе⁵:

- ненавидят ходить на работу;
- взаимодействуют с коллегами чаще негативно, чем позитивно;
- плохо относятся к клиентам;
- рассказывают друзьям, в какой ужасной компании работают;
- регулярно выполняют меньше задач, чем нужно;
- переживают меньше позитивных и творческих моментов.

Десятилетия исследований Института Гэллапа демонстрируют наличие тесной связи между уровнем вовлеченности / удовлетворенностью сотрудников работой и максимизацией их усилий. Исследователи также выяснили, что люди, у которых есть возможность сосредоточиться на своих сильных сторонах⁶:

- *в шесть раз* больше вовлечены на работе;
- *в три раза* чаще выражают удовлетворение качеством своей жизни.

Люди, которые развивают свои таланты на работе⁷:

- с радостью идут на работу;
- взаимодействуют с коллегами чаще позитивно, чем негативно;
- лучше относятся к клиентам;
- рассказывают друзьям, что работают в прекрасной компании;
- ежедневно выполняют больше задач;
- переживают больше позитивных и инновационных моментов.

[37]

Руководители должны обдумать эти данные. Если человеку удастся конкретная деятельность, скорее всего, она ему по душе. Такой сотрудник охотно согласится совершенствовать свои навыки, приложит больше усилий для понимания сути своей деятельности и найдет новые, более эффективные способы достичь цели. Для него будут характерны высокая степень ответственности и меньше проблем производительности.

НАЦЕЛЬТЕСЬ НА ТАЛАНТЫ, А НЕ НА ПРИБЫЛЬ

Как все вышесказанное влияет на итоговую прибыль компании?

Исследование консалтинговой фирмы Watson Wyatt, охватившее 115 компаний, показало, что финансовые результаты компаний с высокой вовлеченностью сотрудников в четыре раза превышают результаты компаний с низкой вовлеченностью⁸. Вовлеченные сотрудники более чем в два раза чаще демонстрировали наилучшие показатели индивидуальной производительности. Результаты работы почти 60% из них превзошли или значительно превзошли ожидания начальства. Аналогично, по данным исследования 50 транснациональных компаний, проведенного крупной консалтинговой компанией Towers Perrin-ISR, за период 12 месяцев компании с высоким уровнем вовлеченности превзошли компании с менее вовлеченными сотрудниками по трем ключевым финансовым критериям⁹:

- операционный доход;
- темпы роста чистого дохода;
- доход на акцию.

[38]

И это еще не все. Проведя исследование 64 компаний, Кенеха обнаружила, что годовая прибыль тех, кто попал в верхний квартиль по вовлеченности, в два раза больше годовой прибыли нижнего квартиля даже с учетом размера этих компаний¹⁰. Высокововлеченные компании также приносили в семь раз больше дохода акционерам в течение пятилетнего периода, чем компании с менее вовлеченными сотрудниками.

Эти удивительные факты говорят о том, что акцент на сильных сторонах — вполне разумная бизнес-стратегия. Как руководитель вы должны приложить максимум усилий к развитию талантов сотрудников. Рассматривая каждого как уникальную личность, вы добьетесь невероятной продуктивности. Одни люди — прирожденные аналитики; у других хорошо развиты навыки общения; третьи — первоклассные продавцы; четвертые — непревзойденные организаторы. Подберите им соответствующие задачи или должности, позвольте делать то, что у них получается лучше всего. Чем больше люди применяют свои уникальные способности в жизни, тем они *счастливей*. Когда 577 участникам исследования предложили выбрать свой «уникальный талант» и использовать его каждый день по-новому в течение одной недели, у них улучшилось настроение и уменьшились проявления депрессии по сравнению с контрольной группой¹¹. Более того, эти результаты сохранялись даже спустя шесть месяцев.

Исследования Gallup доказывают: сосредоточенность на собственных талантах оказывает удивительно благотворное влияние на *здоровье*. Чем больше люди опираются в работе на свои сильные стороны и делают то, что лучше всего получается, тем реже они испытывают тревогу, стресс, гнев, грусть или физическую боль и тем чаще чувствуют прилив энергии, улыбаются и смеются, узнают что-то интересное и пользуются авторитетом у окружающих¹².

Люди, у которых есть возможность использовать свои таланты на работе, не только успешнее в плане *продуктивности и результативности*; они намного более *счастливые и здоровые*.

Какой вывод из этого следует?

Первоочередная задача руководителя — помогать сотрудникам развивать свои способности. Уважая и высоко оценивая их потенциал, вы пожнете плоды в виде преданности, счастья и креатива. Я не говорю, что нужно выбросить из головы финансовые результаты, продуктивность, удовлетворенность клиентов или любые другие многочисленные бизнес-вопросы, с которыми вам приходится сталкиваться. Одно не исключает другого. Крупнейшие компании, такие как Facebook, Microsoft, 3M и Google, внедряют лидерские принципы, основанные на развитии талантов и сильных сторон персонала, а также предлагают сотрудникам проекты и идеи, которые соответствуют их способностям и отвечают их стремлениям¹³. Руководство этих компаний понимает, что блестящие результаты возможны, только если позволить людям развивать свои таланты креативным способом, доставляющим радость и удовольствие. Это намного важнее престижной должности или бонусов. Когда у ваших подчиненных есть возможность жить и работать, что называется, по максимуму, прибыль и успех компании гарантированы.

[39]

КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ ЛИДЕРОМ

Кто сказал, что нужно быть всемогущим, чтобы стать выдающимся лидером? Блестящие руководители не притворяются, что знают все, и не пытаются преуспеть во всем. Они признают свои слабые места, недостатки, но не застревают на них. Они понимают: лучше быть авторитетом в одной или двух областях, чем посредственностью по целому ряду вопросов. Слабости сложно или даже невозможно развивать — необходимы колоссальные усилия, чтобы превратить их в плюсы. Намного легче (и рациональнее) усовершенствовать свои таланты. И то и другое принесет миру пользу, но отдача будет совершенно разная. Работа над недостатками поможет исправить их до той степени, что они перестанут мешать, однако, постоянно пребывая в режиме самосовершенствования, вы вряд ли добьетесь результатов планетарного масштаба. Это ненадежный метод. Сильные стороны открывают новые возможности для роста. Умные руководители

[40]

предпочитают сосредоточиться на развитии персонального ВВП. Разумеется, если слабые стороны пагубно влияют на лидерские качества, вам не обойтись без «ремонтно-восстановительных работ» и корректировок, однако это не повод отказываться от развития и совершенствования талантов.

Фактор EQ: эмоциональный интеллект

Вспомните лидеров, которыми вы восхищаетесь. Готов поспорить, что, несмотря на все их таланты, они наверняка не самые умные и технически подкованные управленцы в своей области. Их называют звездами за особую манеру работы с людьми и за способность к удивительным свершениям. Дэниел Гоулман, автор революционной книги «Эмоциональный интеллект»*, обнаружил, что, хотя личный стиль лидеров значительно различается — кто-то громогласный и шумный, кто-то сдержанный, кто-то напористый, кто-то эксцентричный, — всех их роднит одно важное качество. Это таинственное качество — отнюдь не IQ (коэффициент интеллекта), а EQ (эмоциональный коэффициент), или эмоциональный интеллект¹⁴.

ГДЕ ВЗЯТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ СИЛЫ

Долгое время IQ оставался единственным индикатором преуспевания в работе и жизни. Этот критерий оценивает общий интеллект исключительно в рамках стандартного набора логических способностей: рассуждение, внимание, память, предрасположенность к математике и пространственное восприятие. Однако, проштудировав массу академических исследований, Гоулман сделал неожиданный вывод: IQ учитывает лишь 4–10% факторов, определяющих профессиональный успех. Да-да, именно так! IQ влияет на выбор профессии в качестве «минимального

* Д. Гоулман. Эмоциональный интеллект. М.: МИФ, 2008.

требования», но после отметки в 115 баллов теряет ценность и не дает никаких особых преимуществ. Жаль вас разочаровать, но даже если ваш IQ достиг супергениального уровня 170 и выше, для будущего успеха в профессии этого недостаточно. Намного более важны такие качества, как:

[41]

- воображение;
- самооценка;
- сознательность;
- интуитивное мышление;
- оптимизм;
- любопытство;
- адаптируемость;
- эмпатия;
- радость;
- умение видеть общую картину;
- социальные навыки.

Умение мыслить и действовать логически — это, бесспорно, все еще полезное качество, однако оно не слишком пригодится в ваших лидерских амбициях. Посмотрим правде в глаза: мы живем в XXI веке, и все, что можно автоматизировать, либо уже автоматизировано, либо скоро будет автоматизировано. Новые революционные технологии и алгоритмы забрали себе львиную долю нашего аналитического мышления и процедур (и помогли ко всему прочему повысить эффективность), но вряд ли заменят истинно человеческое — заботу, креатив, культуру, построение отношений, социальные навыки и эмпатию — или смогут имитировать уникальное сочетание талантов, которое отличает каждого человека. Как утверждает бизнес-писатель Дэниел Пинк, в ближайшие годы лидеры будут выделяться умением «мотивировать людей, строить отношения и заботиться о других»¹⁵. Речь идет об эмоциональном интеллекте. Его сложно скопировать. Вы приятно удивитесь, увидев, насколько ваш эмоциональный интеллект помогает решать лидерские задачи, даже строго логические — от устранения проблем и принятия решений до рассуждения и анализа. При должном совершенствовании

[42]

эмоциональный интеллект выведет вас в 10% лучших лидеров отрасли и обернется достижениями для вас, ваших сотрудников и всей компании. Обратите внимание на пять компонентов эмоционального интеллекта:

- Самопознание: знать и понимать свои эмоции и степень их воздействия на окружающих (наличие уверенности и чувства юмора, осознание того, какое впечатление вы производите на других).
- Самоконтроль: контролировать эмоции (сознательность, ответственность за свои поступки, гибкость, воздержанность от необдуманных поспешных решений).
- Мотивация: мотивировать себя конкретными способами (инициативность, стремление выполнить задачу, упорство в преодолении трудностей).
- Эмпатия: чувствовать и понимать эмоции окружающих (восприимчивость к чувствам и переживаниям других людей, умение предугадывать чужие потребности и реагировать на них, отказ от участия в офисных интригах).
- Социальные навыки: строить отношения и продуктивно влиять на эмоции других людей (умение слушать и общаться, способность вести за собой и вдохновлять, разрешать сложные ситуации с помощью навыков убеждения и переговоров).

Если при чтении этих строк в вашей памяти всплывают случаи, когда вы теряли самоконтроль, позволяли событиям взять над вами верх и теряли терпение, не отчаивайтесь. Эмоциональный интеллект — не статичное явление. В отличие от IQ, его уровень не фиксирован на всю оставшуюся жизнь, его можно развивать.

Вдохновляющее лидерство требует способности «читать» людей, точно понимать свои эмоции и управлять ими, а также эффективно общаться и адаптироваться. Умение контролировать

свои мысли и привычки — критически важный фактор, как и четкое понимание своих сильных сторон по каждому из пяти компонентов. К счастью, стратегии, описанные в этой книге, в основном нацелены как раз на развитие эмоционального интеллекта в рамках интегрированного подхода к лидерству. [43]

Упражнение 1.2: эмоциональный интеллект

Чтобы определить свой эмоциональный интеллект, попробуйте ответить на следующие вопросы:

- Насколько хорошо вы контролируете себя?
- Понимаете ли вы свои эмоции?
- Можете ли вы концентрировать внимание и не отвлекаться?
- Умеете ли вы адаптироваться?
- Насколько хорошо вы знаете свои сильные и слабые стороны?
- Осознаете ли вы, когда эмоции мешают или, наоборот, помогают вам мыслить?
- Способны ли вы контролировать свою реакцию на события?
- Сохраняете ли вы оптимизм, когда другие теряют надежду?
- Насколько эффективно вы выстраиваете отношения?
- Знаете ли вы, как ладить с людьми?
- Даете ли обратную связь, наставляете, консультируете?
- Понимаете ли вы эмоции и настроение окружающих?
- Вызываете ли вы доверие у людей?
- Понятно ли ваше видение другим людям?
- Выстраиваете ли вы близкие взаимоотношения?
- Вы командный игрок?

Если вы ответили утвердительно на большинство вопросов, то, скорее всего, у вас высокий EQ. Люди с высоким эмоциональным интеллектом ладят с эмоциями и проявляют зрелость в поведении и суждениях. Они также принимают во внимание эмоции других людей, реагируют на них соответствующим образом и благодаря своей чуткости намного успешнее развивают и используют таланты членов своей команды, создавая предпосылки для процветания бизнеса.

[44]

Проверка EQ

Перечисленные вопросы не являются полноценным анализом EQ — скорее они призваны побудить вас к самоанализу. Тем, кто хотел бы провести полную оценку своего EQ, рекомендую следующие научно обоснованные, надежные инструменты:

- Тест эмоционального интеллекта Мейера — Сэловея — Карузо.
- Опросник на эмоциональную и социальную компетентность (ESCI)*.
- Карта эмоционального интеллекта Essi System**.

* Адаптация теста на русском языке отсутствует. В качестве альтернативы можно рекомендовать тест-опросник определения эмоционального интеллекта Д. Гоулмана; тест эмоционального интеллекта Люсина; тест эмоционального интеллекта Холла.

** Адаптация теста на русском языке отсутствует.

Аудит талантов (как раскрыть сильные стороны и стать аутентичным)

*Великих лидеров отличает не отсутствие
слабостей и недостатков, а наличие ярко
выраженных преимуществ.*

Джон Зенгер, американский журналист и издатель

Общеизвестно: знание — это сила. Вдохновляющий лидер должен знать свои сильные стороны — это обязательное требование и фундамент счастливой, успешной жизни и процветания бизнеса. Ваши таланты — важный источник мотивации, позволяющий руководить людьми (в свою очередь, раскрывая и их таланты) и менять мир к лучшему. Помните: у каждого есть врожденные способности и склонности. Ваша основная задача как руководителя — раскрыть их и обеспечить сотрудникам такие условия, при которых они смогут максимально проявить свой потенциал.

Составляем профиль талантов

Однако прежде чем использовать сильные стороны, нужно их *найти*. С помощью самоанализа сделать это будет проще.

ИНСТРУМЕНТЫ САМООЦЕНКИ

[46]

Существует множество инструментов, психометрических тестов и моделей, выдающих надежные результаты без чрезмерных усилий с вашей стороны. Давайте коротко рассмотрим самые, на мой взгляд, ценные из них. Начнем с моего излюбленного инструмента — опросника StrengthsFinder 2.0.

Инструмент 1: StrengthsFinder 2.0

StrengthsFinder 2.0, разработанный Институтом Гэллага, помогает выделить пять основных талантов. По определению, таланты — это повторяющиеся паттерны мышления, чувств и поведения, которым можно найти продуктивное применение¹. Наши таланты помогают нам понять, кто мы такие. Они:

- характеризуют нас;
- влияют на наш выбор;
- направляют наши действия;
- объясняют, почему одно удастся нам лучше, чем другое;
- помогают отфильтровывать работу;
- несут в себе колоссальный потенциал.

Принцип StrengthsFinder 2.0 заключается в том, что самые большие возможности для роста связаны с доминирующими способностями, которые и нужно развить дополнительными знаниями, навыками и практикой. Я большой поклонник этого инструмента и искренне рекомендую воспользоваться им. Уверен: результаты вас удивят. Вот, к примеру, пять моих сильных сторон:

- 1. Стремление к максимальному результату:** настрой на высокие стандарты, совершенство; желание развивать способности.
- 2. Стратегическое мышление:** выявление паттернов и проблемных областей; умение разгребать завалы и находить оптимальный путь; склонность задавать вопрос «что, если?», делать выбор.
- 3. Общение:** реализация идей; умение сформулировать мотивирующие слоганы; я хороший собеседник и «презентатор».

- 4. Футурист:** мечтатель — «было бы хорошо, если?..»; воодушевляюсь возможностями, которые несет будущее; вдохновляю других видением будущего.
- 5. Активатор:** акцент на действиях — «когда приступаем?»; умение выполнять задуманное; часто нетерпеливость.

[47]

Подробнее см. www.strengthsfinder.com.

StrengthsFinder в действии

Одно из лучших выступлений в моей жизни состоялось на конференции Европейской ассоциации международного образования (EAIE) в 2014 году, в которой участвовали более 5000 делегатов. Рассказывая о принципах работы, я выстроил презентацию на трех своих ключевых преимуществах — стратегии, коммуникации и футуристических склонностях (видение). Я говорил о природе современной системы образования и бизнеса, перемежая выступление юмористическими историями, выкладками из наиболее интересных исследований и практическими примерами (навык общения). Я рассказывал о блестящих возможностях будущего, которые открываются, если мы сосредоточимся на своих сильных сторонах и высоких целях, а также о том, какую важную роль играют лидеры, вдохновляющие людей четким, привлекательным видением (футуризм). Я также обозначил стратегии достижения этих задач с помощью образовательных технологий, индивидуального обучения, глобальной связи и эффективной командной работы. В конце, к моей большой радости, зал аплодировал стоя. Мой триумф стал возможен благодаря грамотному использованию талантов.

Инструмент 2: «Ценности в действии» (VIA)

Еще один интересный бесплатный онлайн-инструмент называется «Ценности в действии» (www.viacharacter.org). Он акцентирует внимание на уникальных преимуществах (в отличие от навыков и интересов), ключевых характеристиках личности, которые стимулируют вовлеченность и формируют ваше мышление, чувства и поведение.

Инструмент 3: индикатор типов личности по методике Майерс — Бриггс

Хотя этот опросник не разрабатывался специально для выявления талантов, он станет эффективным инструментом самоанализа

и оценки качеств. Он применяется в компаниях по всему миру и оценивает поведенческие склонности по четырем областям:

[48]

- Экстраверсия или интроверсия (Е или I): как вы даете/получаете энергию или фокусируете свое внимание. Вам комфортнее находиться среди людей или в одиночестве?
- Здравый смысл или интуиция (S или N): как вы предпочитаете собирать/использовать информацию. Полагаетесь ли вы на свои пять органов чувств или в основном прислушиваетесь к интуиции?
- Мышление или чувства (Т или F): как вы принимаете решения (головой или сердцем). Вы больше полагаетесь на логику или на чувства (ваши или других людей) в процессе принятия решений?
- Суждение или восприятие (J или P): как вы руководите своей жизнью и общаетесь с окружающим миром. Вы хорошо организованный человек и любите все планировать? Или вам нравится быть гибким и открытым самым разным вариантам?

После тестирования ваши основные предпочтения будут суммированы, и вы получите персональный тип личности в виде причудливого акронима из четырех букв, например ENTP или ISFJ². Каждый тип имеет свои сильные и слабые стороны. Их внимательное изучение позволит вам понять, что помешает продуктивности, а что усилит ее.

Подробнее на www.myersbriggs.org.

Инструмент 4: модель DISC

Модель DISC — еще одна система личностного профиля, которая стремительно набирает популярность. Она оценивает людей по четырем поведенческим стилям: доминирование (Dominance), влияние (Influence), стабильность (Steadiness) и осознанность (Conscientiousness). Таким образом, несложно понять, откуда взялась аббревиатура DISC!

Подробнее см. на www.discprofile.com.

Инструмент 5: Realise2

Realise2 — инструмент оценки сильных сторон личности, разработанный Центром прикладной позитивной психологии и призванный помочь выявить четыре отдельные категории вашего профиля: осознанные таланты, неосознанные таланты, приобретенное поведение и слабости. Модель также предлагает рекомендации по:

[49]

- мобилизации осознанных талантов;
- максимизации неосознанных талантов;
- сдерживанию приобретенных типов поведения;
- минимизации слабостей.

Подробнее см. на www.carpeu.com.

Лицом к лицу с самим собой

Инструменты, подобные StrengthsFinder 2.0, как нельзя лучше подходят для поиска сильных сторон, однако не дают ответы на все вопросы. Увы, мы не всегда способны проникнуть в глубину своей личности, и некоторые психологи сомневаются в надежности наших суждений о собственных преимуществах и недостатках³. Если вам нужен действительно объективный взгляд на ваши сильные стороны, поинтересуйтесь мнением окружающих. Взглянув на себя их глазами, вы узнаете много нового. Чаще всего информация от других подтверждает самооценку и помогает усилить свои преимущества и добиться максимального результата.

Как использовать мнение других людей для выявления своих способностей? Перечислим несколько простых методов.

МЕТОД 1: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ «360 ГРАДУСОВ»

Обратная связь «360 градусов» — формальный процесс оценки навыков и поведения с помощью различных источников — ваших коллег, начальства, подчиненных, поставщиков и клиентов.

[50]

Для получения детальной картины целесообразно привлечь респондентов вне работы, например друзей и родственников. За счет огромного количества разносторонней информации этот метод может стать самым конструктивным инструментом лидерского развития. С его помощью легко определить области, в которых, по мнению окружающих, у вас больше всего преимуществ, а также слабые стороны. Я активно использовал его во время работы в Microsoft.

Свои системы «360 градусов» есть во многих компаниях. Иногда исследование проводится анонимно во избежание ухудшений отношений «подопытного» с участниками опроса. Однако, судя по нехорошим историям, которые циркулируют в профессиональных кругах, анонимность зачастую имеет прямо противоположный эффект. Люди начинают гадать: «Кто такое сказал?!» и подозревать друг друга. Нередко, прикрываясь маской анонимности, недоброжелатели или скрытые конкуренты дают выход своему недовольству или критике, причем обычно неоправданной, в то время как искренние люди боятся говорить правду из-за опасения, что пострадает вся команда.

Поэтому я бы дважды подумал, прежде чем использовать анонимный метод! Пожалуй, эффективнее обратная связь — при условии, что ее предоставляет надежный, проверенный человек, понимающий, что опрос направлен на развитие способностей, а не на выяснение отношений. Выказав достаточную отвагу и попросив о честном, откровенном мнении, вы продемонстрируете свою аутентичность и побудите других следовать вашему примеру. Открытый и смелый подход скорее создает атмосферу доверия, чем любое анонимное исследование.

Вот как он работает.

Этап 1: определение источника оценки

Подберите людей (допустим, пять-десять человек) и уточните, хотят ли они участвовать в этом процессе. Лучшие источники — это смесь личных и профессиональных контактов, к примеру ваш начальник, коллеги, клиенты, деловые партнеры, друзья, наставники, супруг/супруга и т. д. Объясните, что вам нужно

честное, беспристрастное и объективное мнение, и попросите быть максимально откровенными.

[51]

Этап 2: обратная связь

Подготовьте простой опросник. Попросите участников заполнить его и вернуть к конкретной дате. Вопросы можно сосредоточить вокруг конкретных лидерских критериев (например, самоконтроль, наличие цели, склонность к риску, нетворкинг, умение сотрудничать, использование власти) или же предложить более общие формулировки. Все зависит от вас. Майк Роарти и Кэти Тугуд, авторы книги «Развиваем таланты: руководство для лидеров» (*The Strengths-Focused Guide to Leadership: Identify Your Talents and Get the Most From Your People*)⁴, предлагают следующие простые вопросы:

- Какими преимуществами я обладаю, на ваш взгляд?
- Какими из них, на ваш взгляд, я пользуюсь максимально эффективно? (По возможности приведите в пример конкретные ситуации.)
- Какие свои ключевые таланты я мог бы использовать активнее?
- Есть ли у меня какие-либо серьезные слабости, которые угрожают производительности? (По возможности назовите их.) Как, по-вашему, я могу это исправить?
- Как я мог бы, на ваш взгляд, с максимальной пользой применить свои таланты?
- Не слишком ли я активно или неподходящим образом проявляю некоторые способности, так, что оказываю негативное воздействие? Что бы вы могли мне посоветовать в связи с этим?

Чтобы облегчить респондентам задачу, можно самому составить список сильных и слабых сторон (см. <http://positiveleaderbook.com/strengthsweaknesses>). По конкретным лидерским талантам мы предлагаем следующие позиции (см. таблицу). Если же вы предпочитаете количественный подход, попросите участников опроса оценить ваши способности по шкале от 1 до 5 (от слабых способностей к сильным).

Практические таланты лидеров⁵

[52]

КОММУНИКАЦИИ	УПРАВЛЕНИЕ
• Уметь резюмировать и разъяснять. • Заинтересованно выслушивать идеи, мнения и эмоциональную реакцию сотрудников. • Формулировать свои идеи убедительно и понятно. • Обладать навыками интервьюирования. • Создавать условия для эффективного общения внутри команды. • Соблюдать вежливость в переписке по электронной почте. • Критиковать конструктивно. • Уметь выстраивать личные взаимоотношения. • Быть деликатным в трудной ситуации. • Качественно составлять отчеты и делать презентации. • Иметь способность к нетворкингу. • Уметь убеждать на переговорах.	• Обеспечивать видение. • Четко формулировать задачи и результаты. • Доступно и подробно разъяснять поставленные цели. • Уметь делегировать полномочия. • Создавать четкие стандарты и ожидания. • Разрабатывать систему проверки и контроля. • Курировать работу команды, дав сотрудникам возможность сосредоточиться на выполнении поставленных перед ними задач. • Прилагать все усилия для достижения намеченных результатов.
ПОДДЕРЖКА КОМАНД	РЕШЕНИЯ И СУЖДЕНИЯ
• Знать способности своих работников, чтобы эффективно распределять задачи. • Устанавливать цели и ожидания. • Обеспечивать обучение и развитие. • Расширять возможности сотрудников, делегируя им часть своих обязанностей. • Мотивировать команду на максимальную результативность. • Регулярно давать неформальную оценку работе команды. • Выносить работе официальную оценку. • Признавать усилия работников. • Создавать гармонию и позитивные чувства в команде. • Поддерживать команду, чтобы усиливать ее эффективность. • Обращаться с каждым индивидом справедливо. • Продуктивно взаимодействовать с коллегами в совместных проектах.	• Четко формулировать проблемы и информировать о них. • Собирать важную информацию. • Принимать оптимальные для данной ситуации решения. • При необходимости принимать решения оперативно. • Внедрять план действий и обеспечивать ресурсы, необходимые для его выполнения. • Разъяснять принятые решения команде. • Отслеживать достижения. • Учиться на ошибках.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ	РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ
• Формулировать четкие цели. • Подробно разяснять цели. • Составлять рабочий план по достижению целей. • Управлять проектами. • Находить и распределять ресурсы. • Поддерживать и мотивировать команду, работающую над проектом. • Оценивать достижения и обеспечивать обратную связь. • Эффективно проводить собрания. • При необходимости быстро менять планы, чтобы добиться результатов. • Видеть практические аспекты сложных ситуаций.	• Распознавать проблему. • Анализировать актуальную информацию. • Понимать причины и следствия проблемы. • Находить потенциальные решения. • Выбирать лучшее решение и реализовывать его. • Гасить конфликты внутри команды. • Обладать навыками эффективного кризис-менеджмента.

[53]

А как же недостатки? «Переверните» любое из вышеперечисленных умений, например:

- Неумение ставить четкие цели.
- Наличие любимчиков среди сотрудников.
- Нежелание признавать свои ошибки или прощать ошибки других людей.
- Неконструктивная критика и попустительство.
- Нежелание прислушиваться к новым идеям и предложениям.
- Привычка вмешиваться в чужие компетенции и критиковать каждое решение.
- Неумение обеспечить людям необходимое обучение для успешной работы.
- Чрезмерная нерешительность перед лицом проблем — «аналитический паралич».
- Неумение признавать чужие достижения.
- Плохой пример исполнения и обратной связи.
- Игнорирование талантов других людей.

Этап 3: анализ данных

[54]

Получив обратную связь, ознакомьтесь с данными и постарайтесь выявить паттерны, или общие темы. Не исключено, что вы удивитесь, узнав о наличии у себя талантов, о которых вы даже не подозревали. Обратная связь может пролить свет на «темные пятна», например менее позитивные аспекты вашего характера, о которых вы не знали. Соберите полученные данные, ключевые примеры, в которых они проявлялись, и все полезные советы. Сравните это со своими мыслями и оценками.

Этап 4: составление профиля

Используйте информацию, полученную на третьем этапе, чтобы составить краткий, практически применимый профиль — кто вы и в чем достигаете максимальных результатов.

МЕТОД 2: ОКНО ДЖОХАРИ

Окно Джохари — одна из самых оригинальных моделей, призванных помочь людям исследовать себя и человеческие взаимоотношения в целом. Она удобна, проста в использовании, позволяет раскрыть ваши качества и выяснить, что знают о вас другие. Модель представляет собой четыре сектора самопознания:

- Открытое: *то, что я знаю о себе и хочу показать другим*. Этот сектор описывает характеристики, поведение, знания, навыки, отношения и публичный опыт, который мы осознаем о себе и о котором хотим рассказать (или похвастаться!) другим.
- Слепая зона: *то, что я не знаю о себе, но знают другие*. Этот сектор отражает все то, что мы не осознаем, но что абсолютно очевидно окружающим (наши слепые зоны). Возможно, мы думаем, что четко выражаем свои мысли, однако слушатели и собеседники интерпретируют наши слова совершенно по-другому; или, к примеру, мы упускаем из виду важную информацию.

- Скрытое: *то, что я знаю о себе, но скрываю от других*. Этот «тайный» сектор характеризует наши качества и способности, которые мы предпочитаем не афишировать из страха, что это навредит нашей репутации. Например, что нам некомфортно работать в группе. Чем глубже мы узнаем своих коллег, тем больше расслабляемся, начинаем потихоньку раскрывать свои тайны и расширять открытый сектор. Естественно, чем более доверительные отношения мы строим с окружающими, тем больше раскрываемся.
- Неизвестное: *то, что я не знаю о себе и другие тоже не знают*. Некоторые аспекты нашей личности на данный момент могут быть неизвестны ни нам, ни окружающим. Мы намного более сложны, чем нам кажется. Допустим, у вас есть склонность к наставничеству, которую вы еще не осознали, и в соответствующих обстоятельствах вы или другие люди ее обнаружите (но этого может и не произойти)⁶. По сути, сектор неизвестного представляет собой потенциал, время от времени всплывающий на поверхность.

Обратная связь (от друзей, коллег, начальства, коучей) позволит лучше изучить и принять себя. Начните с открытой области и честно обозначьте то, что вы знаете о себе. Каковы ваши сильные и слабые стороны? Чем вы можете и хотите поделиться с другими? Выберите прилагательные, существительные и глаголы (например, «вдохновляющий», «коучинг», «ненадежный», «поверхностный», «разрешить конфликты»), которые лучше всего описывают вас и ваши способности. Используйте при необходимости списки из предыдущего упражнения. Затем попросите окружающих выбрать определения, характеризующие вас. Проработайте таким образом все сектора⁷. В итоге у вас должен получиться портрет — черты характера и поведенческие тенденции.

Расскажите историю своей жизни

[56] Способности развиваются за счет личных и профессиональных взаимодействий в течение всей жизни. Примерно 75% наших склонностей врожденны, 25% (это тоже немало!) мы нарабатываем. Прогуляйтесь по закоулкам памяти и вспомните, что повлияло на становление вашей личности.

1. ДЕТСКИЕ ВОСПОМИНАНИЯ

Что у вас получалось лучше всего, когда вы были ребенком и подростком (а может, и сейчас получается)? Какие навыки передали вам родители, тренеры, педагоги? Перечислите, какими хобби вы увлекались. Возможно, в старших классах вы получали удовольствие от проведения научных экспериментов или зачитывались классической литературой, с нетерпением ждали занятий в спортивной секции или пели в хоре.

2. ВАША РАБОТА И УСПЕХИ В ПРОШЛОМ

Вспомните свои места работы и должности. Проанализируйте, насколько они помогли развитию ваших способностей.

- Приходят ли вам на ум конкретные ситуации на работе, когда вы добивались того, чем можно гордиться?
- В каком роде деятельности и при выполнении каких обязанностей вы демонстрировали высокие результаты?
- За какие конкретные задачи вы получили признание или вознаграждение?
- Какой связанный с работой опыт или какие внешние факторы повлияли на развитие ваших способностей?
- Какие навыки вы освоили легко и быстро?
- К каким задачам вас привлекали или вы сами вызывались выполнить их?

Отметьте, какие навыки вы использовали и что сделали, чтобы добиться блестящих результатов. Сфокусируйтесь на своих талантах.

3. ВАШИ ОШИБКИ И «СЛЕПЫЕ ЗОНЫ»

Вспомните, когда вы потерпели крах, — например, проект, в котором вы участвовали, провалился. Подумайте, что вы могли сделать лучше. Возможно, вы переусердствовали и зашли слишком далеко? Или это ваша слабая сторона? Какие уроки вы усвоили? Важно вытащить из глубин памяти проблематичные задачи, чтобы понять, как лучше реагировать на схожие ситуации в будущем.

[57]

Ваши предпочтения и антипатии

Ваши сильные стороны определяются не только тем, что у вас хорошо получается и в чем вы добиваетесь наивысших результатов. Для полного реестра талантов придется также учесть, что вас мотивирует, а что нет.

1. ИНТЕРЕС И УДОВОЛЬСТВИЕ

Быть талантливым в чем-то отнюдь не означает заниматься этим с удовольствием. Можно быть крайне успешным на работе, которую ненавидишь. Возможно, вы гений скрупулезности и детализации, и вам особенно хорошо удаются такие задания, как корректорская вычитка, статистические расчеты или вбивание формул в Excel, но вы считаете их чудовищно скучными. И лишь заинтересовавшись чем-то по-настоящему, человек сделает все возможное и невозможное, чтобы развить свои способности. Страсть заставляет идти навстречу мечте. Вспомните дела, хобби и проекты, которые заряжают вас энергией, вызывают радостное сердцебиение и мотивируют вас:

- Какая работа заряжает вас энергией?
- Чему вы любите учиться?
- Какие дела даются вам легко и доставляют удовольствие?
- Когда вам кажется, что время пролетает незаметно?

[58]

- Как выглядит ваш идеальный рабочий день?
- Какими делами вам не терпится заняться?
- Какие у вас хобби или любимые проекты?
- Решение каких задач вызывает чувство удовлетворения?
- За какими делами вы чувствуете себя самым собой?
- Когда вы чувствуете себя особенно счастливым на работе?

Все эти занятия, скорее всего, указывают на ваши таланты. Вполне возможно, что вы добиваетесь превосходного результата, даже не прилагая усилий.

2. ВАШИ АНТИПАТИИ И ТРЕВОГИ

Помимо анализа ошибок и «слепых зон», есть и другие признаки слабых сторон. Их можно определить по кругу дел, которые даются вам с трудом и вызывают тревогу. Сторонник развития талантов и автор бестселлеров Маркус Бакингом определяет слабую сторону как любую «деятельность, которая лишает вас сил»⁸. Довольно просто. Обдумайте следующие вопросы в свете вашего предыдущего опыта работы и сегодняшней должности:

- Какие задания вызывают у вас ужас?
- Какую работу вы выполняете плохо?
- Какие задания истощают силы?
- Какие задания всегда давались вам тяжело и не становятся легче с годами?
- Что вы откладываете на потом?
- Какие дела вызывают у вас тревогу?
- Что заставляет чувствовать себя ущербным, неадекватным?

Эти задачи требуют особых усилий. Неважно, хорошо или плохо вы их выполняете, главное — вы бы никогда добровольно не согласились ими заниматься, потому что они расстраивают вас.

Упражнение 2.1: диаграмма талантов

Если вы хотите использовать несколько перечисленных методов для поиска источников своих сильных сторон, рекомендую вам составить диаграмму талантов. Для начала скачайте шаблон с сайта <http://positiveleaderbook.com/strengthschart>.

[59]

The diagram is a 2x2 grid of boxes. Each box has a circular header on the left and a rectangular body on the right. The headers are: 'Самооценка' (Self-evaluation), 'Что говорят другие' (What others say), 'История жизни' (Life story), and 'Предпочтения и антипатии' (Preferences and aversions). Each body contains two sections: 'Сильные стороны' (Strengths) and 'Слабые стороны' (Weaknesses), each followed by three horizontal lines for notes.

Category	Сильные стороны	Слабые стороны
Самооценка	- - -	- - -
Что говорят другие	- - -	- - -
История жизни	- - -	- - -
Предпочтения и антипатии	- - -	- - -

Развиваем таланты: план действий

Профиль талантов — это начало пути, а не конечная цель. Этот путь не линеен: каждый день он открывает безграничные возможности и направления для активизации способностей. Как же использовать их более целенаправленно, начиная уже с сегодняшнего дня?

Прежде всего поразмыслите над следующими вопросами:

- Какие способности самые важные для достижения целей?
- Что вызывает у вас особую радость?

- Что приблизит вас к вашему идеалу лидера/личности?
- Какие способности наиболее ценны для вашей компании?

Выберите *три-пять* способностей, которые, как вам кажется, могут многое изменить, и развивайте каждую из них по очереди. Нацельтесь на те, которые максимально сочетают в себе ваши увлечения, рабочие цели и организационные потребности.

Затем приготовьтесь действовать. Перечислим несколько методов по развитию способностей и нивелированию слабостей, которые сослужат вам добрую службу.

ДЕЙСТВИЕ 1: НАЙДИТЕ ПРИМЕНЕНИЕ СПОСОБНОСТЯМ

Ищите возможности, чтобы применять и развивать свои способности. Чаще используйте их в ситуациях, где можете похвастаться хорошими результатами, или берите дополнительные задания, которые позволят использовать эти способности. К примеру, если у вас тяга к инновационному, футуристическому мышлению, то старайтесь чаще генерировать идеи, высказывать их и реализовывать:

- Читайте статьи о последних технологиях, научных открытиях и исследованиях, чтобы получить знания, которые питают воображение.
- Ищите аудиторию, которая оценит ваши идеи о будущем, и воспользуйтесь ее одобрением, чтобы воплотить свое видение в жизнь.
- Сотрудничайте с коллегами со схожими способностями, чтобы совместно достичь новых творческих высот.
- Сформулируйте логическое обоснование ваших идей, чтобы сделать их более конкретными: их лучше воспримут в опоре на реальные возможности.
- Составьте краткое описание, пошаговый план действий или модели, чтобы сформулировать идеи в понятном для коллег виде.

Если дальнейшее совершенствование требует более широкого поля деятельности, ищите применения способностям в другом контексте. Возвращаясь к нашему примеру: почему бы вам не направить свое «инновационное» мышление на то, чтобы помочь сотрудникам развивать собственные идеи? Если вы видите, что у кого-то есть определенные задатки, станьте его коучем и помогите раскрыть потенциал. Или даже перейдите на другую должность, к примеру, займитесь стартапами, где традиционно приветствуются смелые идеи.

[61]

ДЕЙСТВИЕ 2: ОБОЗНАЧИТЬ ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Сколько лидеров-новичков терпят поражение! И не потому, что мало трудятся, — они как раз работают чудовищно много. Их настигает неудача потому, что они тратят слишком много времени и сил на оттачивание качеств, актуальных для старой работы, вместо того чтобы развивать способности, которые помогут им двигаться дальше. Проанализируйте, как ваши способности связаны с сегодняшними навыками, знаниями и опытом, затем сформулируйте цели и стратегии, которые помогут максимально развить эти способности за конкретный период. Подумайте, как превратить таланты в преимущества — накопить дополнительные *знания*, пройти тренинг по новым *навыкам* или взять на себя новые *задачи*. Например, если ваша цель — развивать навыки коммуникации, то ищите возможности для шлифовки навыков устной и письменной речи. Если вам нравится писать, пройдите курс обучения деловой письменной речи и поставьте себе цель — опубликовать свой труд. Если вы успешный спикер, вступите в какой-нибудь клуб, чтобы попрактиковаться в устных выступлениях и получить обратную связь, или делайте доклады на профессиональных встречах и конференциях. Подумайте, как взять более высокую планку в своих коммуникационных навыках, расширяя знания в определенных областях до экспертного уровня.

В некоторых случаях стоит даже переосмыслить карьеру. Блестящий коммуникатор всегда добьется успеха в сферах,

[62]

требующих привлечения внимания: таких как медиа, маркетинг или различные социальные начинания. Если конкретная способность не слишком востребована на вашей основной работе, подумайте, как развивать ее в нерабочее время: к примеру, вести блог и делиться идеями с единомышленниками.

ДЕЙСТВИЕ 3: ПЕРЕПОРУЧАЙТЕ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ

Определите круг задач, в выполнении которых вы сильны, и старайтесь избегать тех, в которых не блещете талантами. Возможно, вы потрясающий стратег, но плохо различаете детали, — и что тогда? Если хватит смелости, откажитесь от работы, требующей особого внимания к деталям, чтобы не обрекать себя на посредственный результат или того хуже — неудачу. Возможно, никто даже не заметит, что вы перестали заниматься мучительным для себя делом. Конечно, большинство из нас не может отказаться от рутины лишь потому, что к ней не лежит душа. Оптимальный вариант в данном случае: перепоручить ее тому, кто справится намного лучше, будь то коллега, внешний консультант или даже руководитель другого подразделения.

Многие лидеры избегают делегирования полномочий, поскольку им тяжело мириться с потерей контроля и жаль времени, которое придется потратить на объяснения, коучинг и корректировку чужих действий. Это вынуждает их самих выполнять ненавистную работу и в конце концов приводит к выгоранию в расцвете сил. Как руководитель с высоким уровнем самосознания вы должны понимать, что не можете делать все, быть везде и принимать все решения. Эффективное делегирование полномочий освободит время, которое вы используете с максимальной пользой — на постановку задач, стратегическое планирование, решение проблем и общение с ключевыми клиентами; кроме того, расширение круга обязанностей позволит овладеть новыми навыками членам вашей команды. Делегирование, однако, сработает только при условии, что перепорученные задания или проекты будут восприниматься людьми как значимые, а не просто как административные мелочи, на которые любому,

кроме стажера, жаль тратить время. Если вы не блещете способностями в бухгалтерском деле или планировании расходов, будьте уверены: в вашей команде обязательно найдется сведущий счетовод, который вам поможет. Аналогичным образом, если вы ничего не смыслите в дизайне, среди фрилансеров или штатных сотрудников наверняка найдется масса творческих личностей, которые с удовольствием восполнят этот пробел. По сути, можно создать целую команду, которая компенсирует ваши слабые стороны (подробнее об этом рассказывается в главе 3). В результате у вас появится возможность избавиться от неприятных для себя дел, а у сотрудников — развивать способности, работая над тем, что им действительно нравится. И вместе вы достигнете многого.

[63]

ДЕЙСТВИЕ 4: КРОСС-ТРЕНИНГ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СПОСОБНОСТЕЙ

Большинство из нас привыкли совершенствоваться и добиваться заметных результатов «линейным» способом — например, чаще применять таланты. Однако специалисты по лидерскому развитию Джек Зенгер и Джозеф Фолкман, возглавляющие компанию Zenger Folkman, считают, что бизнес-тренинг будет намного полезнее⁹. Это нелинейный подход: чтобы усилить конкретную способность, придется работать над навыками, которые *взаимосвязаны* с ней. Кросс-тренинг — это не очередная брендовая теория. Его давно применяют спортсмены в самых разных видах спорта. Хотя для непосвященного бег — самый очевидный вариант тренировки, марафонец не только бежит, увеличивая дистанцию. Для повышения уровня он дополняет программу занятиями, которые развивают дополнительные способности. К примеру, плаванием, чтобы увеличить выносливость и выработать легкость движений; силовыми тренировками для укрепления мышц; ездой на велосипеде — аэробной нагрузкой; йогой для гибкости и профилактики травм и т. д. Взаимодействие этих навыков сделает нашего марафонца необыкновенным.

Точно так же дела обстоят с лидерскими способностями: упорное количественное развитие того или иного конкретного

[64]

навыка даст лишь незначительный эффект. Допустим, одно из ваших пяти ключевых преимуществ, согласно Strengths-Finder 2.0, — стремление к максимальным результатам, и вы мастер по совершенствованию всего на свете (проектов, людей, документов и т. д.). С «линейной» точки зрения, для дальнейшего развития этой способности вы могли бы взять на себя роль коуча для членов своей команды, чтобы помочь им развить способности. Однако выделение большого количества времени коучингу в конце концов окажется контрпродуктивным, поскольку помешает другим важным обязанностям. Вот где пригодится кросс-тренинг — он позволит стать еще более эффективным «максимизатором». Допустим, вы умеете выстраивать связи между группами и отдельными людьми и проводить параллели между прошлым, настоящим и будущим. Кросс-тренинг позволяет дополнить навык максимизатора навыком выстраивания связей, чтобы помочь окружающим пережить непредвиденные ситуации, вызванные преобразованиями. Через навык коучинга вы привнесете стабильность в жизнь каждого человека, показав ему, как развитие его способностей упрочит его положение в команде, сделает более жизнестойким и стрессоустойчивым. Теперь понимаете, как это работает? С кросс-тренингом можно ожидать конкретных улучшений уже через 30–60 дней¹⁰.

ДЕЙСТВИЕ 5: ВЫПОЛНЯЙТЕ ЗАДАЧИ, ОПИРАЯСЬ НА ПРЕИМУЩЕСТВА

Как руководители, мы не всегда можем уклониться от выполнения той или иной задачи или принятия нелегкого решения. Есть вещи, которые мы обязаны делать. В таком случае выберите одну из имеющихся способностей, подходящую в данном случае¹¹. К примеру, если перед важной презентацией вы безумно волнуетесь, потому что у вас ужасная память и вы плохо аргументируете доводы, сосредоточьтесь на том, что вы блестящий рассказчик с искрометным чувством юмора. Если и забудете что-нибудь — не беда, зато хорошенько развлечете аудиторию! Подумайте, какие неприятные дела вам предстоят, и взгляните

на них с нового ракурса. Сосредоточьтесь на результате, а не на процессе, — и предстоящие испытания совершенно неожиданно покажутся менее ужасными.

[65]

Если же на вас взвалили целый ряд задач, которые не относятся к вашим сильным сторонам, найдите оптимальный баланс, разделив работу на «трехслойные бутерброды»: чередуйте дела, которые лишают вас сил, с занятиями, в которых вы с успехом задействуете свои таланты.

ДЕЙСТВИЕ 6: ОСЛАБЬТЕ СЛАБОСТИ

Хотя главный посыл этой книги — научить вас максимально использовать сильные стороны, я не призываю целиком игнорировать свои слабости. Если какой-либо значительный недостаток мешает вам на руководящей должности, не бездействуйте, не позволяйте ему перерасти в серьезное препятствие. Однако помните: побороть недостатки можно, только сделав акцент на развитии способностей. Не тратьте на устранение недостатков слишком много сил, но, насколько это возможно, удерживайте их в рамках допустимого минимума, направив энергию на развитие талантов. Используйте инструменты, которые позволяют контролировать ситуацию: попросите совета у коллег, найдите пример для подражания или в крайнем случае обратитесь к внешнему специалисту. Каким бы досадным ни был ваш недостаток, доведите его до «сравнительно неопасного» уровня, чтобы он перестал постоянно выводить вас из равновесия, — и успокойтесь на этом! Не стремитесь довести непокорный навык до совершенства. Нелогично тратить слишком много времени на то, что у вас плохо получается.

ПОСЛЕДУЮЩИЙ АУДИТ: ОБЗОР И АНАЛИЗ

Работая над максимизацией способностей и нивелированием слабых сторон, выделите время для регулярной оценки своих достижений. Получаете ли вы результаты, которых ожидали? Что вам удастся особенно хорошо? Чему вы научились? Что можно изменить?

Упражнение 2.2: план действий по развитию способностей

Решили применить таланты на практике? Воспользуйтесь этим шаблоном плана действий, скачав его с сайта <http://positiveleaderbook.com/strengthsactionplan>.

МОИ ГЛАВНЫЕ ТАЛАНТЫ

- Какие мои способности важнее всего для достижения лидерских и рабочих целей?
- Что вызывает у меня наибольший энтузиазм?
- Какие способности помогут мне приблизиться к своему идеалу лидера/личности?
- Какие способности имеют наибольшее значение для моей компании?

Перечислите три-пять способностей, включающих в себя основные навыки и увлечения, соответствующие целям и потребностям организации.

ДЕЙСТВИЕ 1: РАЗВИВАЙТЕ СПОСОБНОСТИ

- Найдите способ чаще использовать их.
- Найдите новый контекст для их применения.

ДЕЙСТВИЕ 2: ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

- Наметьте ключевые цели по развитию ваших способностей, определите сроки их достижения.
- Разработайте стратегии развития для получения дополнительных знаний, навыков и практики (например, чтение книг, онлайн-курсы, семинары, наставничество, ротация или новые задачи и особые проекты).
- Какая помощь и какие ресурсы понадобятся вам для развития способностей (например, оборудование, обратная связь, материальные стимулы и т. д.)?

ДЕЙСТВИЕ 3: ИЗБЕГАЕМ НЕПРИЯТНЫХ ЗАДАЧ ИЛИ ДЕЛЕГИРУЕМ ИХ

- Определите задачи, выполнения которых можно избежать.
- Определите задачи, которые можно порекомендовать.

ДЕЙСТВИЕ 4: КРОСС-ТРЕНИНГ ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ СПОСОБНОСТЕЙ

1. Основная способность: _____
Какие дополнительные действия или типы поведения можно отрабатывать?

2. Основная способность: _____
Какие дополнительные действия или типы поведения можно отработать?

3. Основная способность: _____
Какие дополнительные действия или типы поведения можно отработать?

ДЕЙСТВИЕ 5: НАЦЕЛЕННОСТЬ НА СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ВО ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ НЕИЗБЕЖНЫХ ЗАДАЧ

1. Неизбежная задача: _____
На какую способность следует опираться при решении этой задачи?

2. Неизбежная задача: _____
На какую способность следует опираться при решении этой задачи?

Неизбежная задача: _____
На какую способность следует опираться при решении этой задачи?

ДЕЙСТВИЕ 6: НИВЕЛИРОВАТЬ СВОИ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Слабая сторона: _____
Определить способности, которые помогут контролировать и максимально ограничить ее.

Слабая сторона: _____
Определить способности, которые помогут контролировать и максимально ограничить ее.

Слабая сторона: _____
Определить способности, которые помогут контролировать и максимально ограничить ее.

ПОСЛЕДУЮЩИЙ АУДИТ: ОБЗОР И АНАЛИЗ

Как вы справились? Какие уроки усвоили? Что намерены делать дальше?

Применение способностей — это не просто «турбодвигатель» продуктивности лидера и его конкурентное преимущество; оно приносит еще большее удовлетворение и положительно влияет на самореализацию — в виде *аутентичности*.

Аутентичное лидерство: ближе к реальности

[68]

Я встречал множество одаренных людей, предпринимателей и спортсменов на ранних этапах карьеры. Нацелившись на деньги, славу, власть, статус, производительность и т. д., они лезли из кожи вон, чтобы утвердиться во внешнем мире, и не задумывались, чего же хотят на самом деле. (Таким был и я, когда вступил во взрослую жизнь. Жаль, что тогда я не знал об этом.) Если вы из их числа, поверьте: вам хватит энтузиазма и энергии, чтобы добиться временного успеха, возможно, даже стать лучшим в своей области, но со временем вы поймете, что чего-то не хватает. Это «что-то» — ключевой ингредиент, который помогает принимать себя таким, какой вы есть, и быть уверенным в себе. Я имею в виду аутентичность.

Аутентичное лидерство не требует погони за вымышленным лидерским стереотипом и превращает великое лидерство во что-то, чему могут следовать обычные люди. Вдохновляющий лидер — это не колосс, украшающий страницы модных бизнес-журналов. Не поступайтесь истинным «я», пытайтесь втиснуться в корпоративный шаблон. Это так выматывает — изо дня в день строить из себя того, кем ты не являешься. Между тем достаточно быть лучшей версией самого себя. А как этого добиться?.. Ответ прост: использовать свои *способности*. Это первостепенная задача, освоив которую вы почувствуете ни с чем не сравнимую уверенность в себе и станете тем, кем захотите, более того — люди полюбят вас за это!

СПОСОБНОСТИ ПОРОЖДАЮТ ДОВЕРИЕ

Важно понимать ценность, которую вы привносите в коллектив как руководитель, и радоваться любым своим способностям. Это не значит быть эгоцентричным и требовать поклонения своей персоне. Каждый руководитель должен обладать минимум одним или двумя качествами, отточенными до совершенства и очевидными для окружающих, будь то талант к преобразованиям,

мастерские публичные выступления, умение мотивировать людей или ориентация на действия. Лучше иметь такой ограниченный набор и знать, как его применять, чем быть мастером на все руки с дюжиной посредственных компетенций. Выраженные способности, пусть даже в немногих областях, пробуждают у окружающих доверие к вам. Руководители без ярко выраженных качеств, как правило, лишены влияния и авторитета и могут даже стать обузой для возглавляемой ими команды. Большинство сотрудников неясно представляют себе пиковую производительность, а руководитель, развивающий и проявляющий свои способности, всегда становится примером для подражания.

[69]

Аутентичных лидеров уважают. А без этого качества невозможно мобилизовать сотрудников и добиться стабильных результатов. Но уважение нужно заслужить личностными характеристиками и справедливыми, разумными действиями.

Как добиться уважения... с помощью тенниса

Я проявил лидерские качества еще в детстве, воплотив в жизнь свою мечту играть в профессиональный теннис в лиге юниоров. Сначала надо мной смеялись, поскольку я был довольно упитанным пареньком. Президент теннисного клуба даже порекомендовал мне заняться сумо! Однако молодость не знает преград: я занимался до седьмого пота и в 12 лет стал лучшим игроком теннисного клуба. Я доказал себе, что можно достичь любой, даже, казалось бы, невозможной цели, если она захватывает тебя целиком. Теннисный триумф чрезвычайно способствовал взлету моей популярности. Сверстники восхищались мной и уважали меня за то, что я не отступил от мечты. Вскоре они стали во всем мне подражать — даже когда я плохо себя вел и проказничал в школе!

Аутентичная сила харизмы

Позитивный настрой и аутентичность помогут вам обзавестись звездным ореолом, о котором мечтают все лидеры, даже если не признаются в этом вслух. Ах, вожделенный притягательный шарм немногих избранных — принцессы Дианы, Билла

[70]

Клинтона, Мартина Лютера Кинга! Как вы, наверно, догадались, я имею в виду *харизму*. Каждый руководитель мечтает излучать мощный магнетизм, позволяющий отдавать распоряжения направо и налево, благодаря которому его будут уважать, идти за ним и, самое главное, любить. Существует распространенный миф: харизма дается от рождения — либо она есть, либо ее нет.

К счастью, это не так. Харизму можно приобрести, следуя определенному стилю поведения. И вопреки расхожему мнению, для этого не обязательно быть душой компании или блестящим оратором!

Не думайте, что я призываю вас к наигранной активности и дружелюбию. Позитивная харизма — это не манипулирование людьми под видом симпатии с целью заставить их делать определенные вещи. Харизма — это умение контролировать собственное мышление и поведение. По большому счету это *аутентичность* человека, которому вполне комфортно в своей шкуре. Ничто не уничтожает харизму быстрее, чем отсутствие аутентичности.

Коуч и эксперт по харизме Оливия Кабейн разработала три простых шага, чтобы помочь людям развить в себе это удивительное качество¹². Эти шаги опираются на три (в основном невербальные) категории поведения, играющие важнейшую роль в достижении харизмы: *присутствие, власть и душевное тепло / дружелюбие*. Искусно сочетая все три элемента и практикуя их, пока они не войдут в привычку, можно приобрести фантастический личный магнетизм.

1. ПРИСУТСТВИЕ

Доводилось ли вам разговаривать с человеком и вдруг почувствовать, что он не очень-то внимательно слушает вас? Это раздражает, не так ли? Уделять собеседнику сто процентов своего внимания не всегда легко, но именно такая «стопроцентность» гарантированно позволяет добиться его расположения. Харизматики наподобие Билла Клинтона в совершенстве владеют искусством слушания. При разговоре с ними создается такое впечатление, что вы для них — центр Вселенной. Эффект

присутствия нельзя подделать, изобразить. Если вы не «присутствуете» на сто процентов в общении с человеком, ваши реакции на его слова будут запаздывать на долю секунды или взгляд станет пустым, стеклянным. Вы думаете, вас не поймают? Ошибаетесь. Человеческий мозг способен считывать выражения лица всего за 17 миллисекунд. Собеседник без труда поймет, что вы его игнорируете, и, боюсь, с такой оценкой вам будет очень сложно выстроить с ним доверительные отношения в дальнейшем.

[71]

К счастью, есть методы, которые помогают сосредоточить ментальную и эмоциональную энергию во время общения.

- **Сфокусируйтесь на пальцах ног.** Если вы заметили, что отвлеклись прямо в разгар беседы, направьте внимание на физическое ощущение пальцев ног. Почувствуйте, как они соприкасаются с полом. Заставив мозг мысленно «пройтись» по всему телу, вы снова окажетесь «здесь и сейчас» и всего через секунду-другую поймаете нить разговора.
- **Долгий взгляд.** Смотрите собеседнику в глаза во время общения. Обратите внимание на их цвет или на то, как часто он моргает. Будьте внимательны. Проникновенный зрительный контакт — крайне действенный метод, создающий тесную взаимосвязь между людьми. Но, разумеется, злоупотреблять им не стоит! Слишком пристальный долгий взгляд смутит вашего собеседника. Все хорошо в меру!
- **Задавайте вопросы.** Не будьте себялюбивым нарциссом. Покажите собеседнику, что слушаете его внимательно, задавая интересные вопросы. Но для начала эксперт по языку тела Ванесса ван Эдвардс предлагает мысленно задать первый вопрос самому себе, а именно: «Что нужно сделать, чтобы этот человек рассказал мне свою историю?»

Не хотите слушать историю? Уточните некоторые детали после того, как собеседник закончит свою мысль, показав тем самым, что вы слушали его. Например: «Так что же вам больше всего понравилось в этой забавной

ситуации?» или «Я правильно вас понимаю?» Путем деликатных расспросов вы не только узнаете больше о самом человеке, но и укрепите с ним связь.

2. ВЛАСТЬ

Харизма не всегда предполагает возможность командовать армией или руководить транснациональной корпорацией. Харизматичная власть отражает способность воздействовать на окружающий мир — через деньги, профессиональные знания, интеллект, грубую физическую силу или социальный статус. Создается впечатление, что люди, наделенные властью, могут повлиять на ситуацию. Их сопровождает неотразимая аура, которая притягивает окружающих, как сила магнитного поля. Это первобытное притяжение восходит корнями к нашему пещерному прошлому. Нравится нам или нет, мы до сих пор склонны группироваться вокруг людей, которые обладают ресурсами, позволяющими нам выжить в этом переменчивом мире. Признаки власти мы усматриваем в основном в поведении и языке тела.

- **Поза власти.** Чтобы усилить ощущение власти, ведите себя так, будто вы уже ее достигли. Альфа-самец гориллы бьет себя в грудь, когда отстаивает территорию, потому что так он выглядит крупнее. Схожим образом вы можете стать «большой гориллой» за счет выразительной позы. Если вы сидите, то положите руки на спинку стула или откиньтесь назад и заведите руки за голову. Или же сядьте боком, чтобы занять больше места, положите ноги на стол или даже сядьте на него! Во время ходьбы незаметно выпячивайте грудь и выпрямляйте спину. Двигайтесь неспешно. Когда стоите, постарайтесь держать руки на поясе, как супергерой. На переговорах, обозначая свою точку зрения, наклонитесь вперед и обопритесь руками о стол. Замрите, не ерзайте и не суетитесь. Как альфа-самец, контролируйте окружение и демонстрируйте открытый язык тела. С уверенной позой человек действительно начинает чувствовать власть.

- **Стимулы уверенности.** Неуверенность или сомнения — самая опасная помеха для власти. По подсчетам, «синдром самозванца» — чувство, что вы мошенник в своей профессии и вас вот-вот выведут на чистую воду, — поразил 70–80% населения планеты.

[73]

Власть зарождается в мыслях. Думайте и действуйте так, будто уже обладаете ею, даже если это не так. Окружающие сразу почувствуют уверенность и отреагируют соответствующим образом. Уверенность притягивает. Это качество демонстрирует, что вы способны повлиять на весь мир, и вызывает у людей желание познакомиться с вами. В основе уверенности в себе лежит *мастерство*¹³. Ощущение, что вы достигли его в какой-либо области, коренным образом изменит ваш образ мыслей и поведение. Думаю, вы понимаете, что я имею в виду. Если из этой главы вы запомните только одно, то пусть это будет необходимость совершенствовать способности!

Но как же справиться с терзающими сомнениями?

- Один из эффективных способов — *дестигматизация*, удаление «стигмата» с вашего опыта. Одно из худших чувств, которые только можно испытать, — это стыд; он прекращает профессиональный рост. Признайте, что синдром самозванца — нормальное, естественное чувство, связанное с инстинктом выживания, и что все мы испытываем его время от времени. Здесь нечего стыдиться, и это никак не отражается на вашей компетентности и ценности как специалиста. Подумайте обо всех тех, кто прошел через схожие неприятные чувства, особенно о людях, которыми вы восхищаетесь, и воспринимайте себя как часть сообщества, переживающего одно и то же в один и тот же момент. Как руководитель вы по определению альфа-самец, то есть занимаете идеальное положение, чтобы помочь людям исцелиться от стигматов и драматизации своей неуверенности.

[74]

- *Отстранение* — еще один способ. Научитесь признавать, что ваши мысли (особенно самокритичные) не всегда верны. Люди обладают ограниченной способностью к осознанному вниманию и далеко не всегда способны объективно оценивать ситуацию. В поисках актуальной информации наш мозг постоянно фильтрует миллионы визуальных данных, полученных через зрительные органы в каждый момент времени. Нам свойственно акцентировать внимание на негативных аспектах нашего окружения. Как следствие — выводы порой неполны, а порой и искажены. Если нам в голову вдруг закралась негативная мысль, это еще не значит, что для нее есть основания. Чтобы справиться с навязчивыми вредными мыслями, постарайтесь обезличить и нейтрализовать ваш опыт. Воспринимайте непродуктивные размышления как граффити на стене, мимо которой вы только что прошли. Или представьте, что раздражающий вас внутренний голос — это радио; убавьте звук, отключите его или отложите в сторону.

3. ДУШЕВНОЕ ТЕПЛО

Последний, но не менее важный элемент харизмы — душевное тепло, которое создает у окружающих ощущение комфорта и непринужденности. Люди воспринимают вас как открытого, общительного, сострадательного и доброжелательного человека. Душевное тепло свидетельствует о том, что человек хочет использовать власть, которой он обладает, на благо окружающим. Это свойство практически невозможно подделать. В человеческом теле происходит слишком много процессов, чтобы контролировать их сознательно. Все, что сидит у вас в голове, всегда проявляется в языке тела, и даже мимолетное выражение лица выдаст вас, что называется, с потрохами. Заподозрив, что вам что-то нужно, люди отшатнутся от вас, как от продавца, изображающего фальшивое дружелюбие с единственной целью впарить товар. Искреннее душевное тепло должно родиться в мыслях и опираться на нечто большее, чем эгоистичные мотивы.

Сочувствие людям и заинтересованность в их благополучии отражаются на вашем лице и в поведении и позволяют признать вас действительно заботливым, отзывчивым, душевным человеком. Перечислим методы, которые помогут вам эффективно демонстрировать внешнее поведение, отражающее внутреннее тепло.

[75]

- **Переосмыслить действительность.** Одно из основных препятствий к проявлению душевного тепла — негативная ментальная критика. Мы проецируем вовне стыд, стресс или смущение. Ваш собеседник не знает, о чем вы думаете, и принимает на свой счет все, что прочитал у вас на лице. Чтобы справиться с негативным внутренним состоянием, не пытайтесь контролировать результат (язык тела) — сфокусируйтесь прежде всего на причине (мысли). Мозг не отличает вымысел от действительности, так что постарайтесь в уме выстроить альтернативную реальность, чтобы вернуть себе спокойствие и продемонстрировать желаемый язык тела. Выберите более эффективный, усиливающий харизму ответ на ситуацию. Подумайте: «А что, если этот опыт идет мне на пользу?» Наблюдайте и удивляйтесь тому, какие творческие ответы подберет ваш разум и как быстро негативное восприятие уступит место более продуктивному. Для максимального эффекта запишите свою новую реальность на бумаге и дополните ее яркими деталями, лучше всего в прошедшем времени, например: «Проект стал настоящим успехом, потому что...»
- **Сочувствие и симпатия.** Важный фактор душевного тепла — эмпатия. Одно дело — *иметь* доброе сердце, и совсем другое — показать это окружающим. Эмпатия — крайне эффективный способ демонстрации доброты и дружелюбия в нашем циничном мире, позволяющий людям чувствовать, что вы их понимаете, признаете и любите. Главный совет: найдите в своем собеседнике три качества, которые вам нравятся. Как только вы начнете их искать, ваше ментальное состояние изменится.

[76]

Душевное тепло и дружелюбие проявятся в телесных реакциях, взгляд смягчится, мышцы лица расслабятся. Умение ставить себя на место другого — тоже эффективный метод в общении со сложным или раздражающим вас человеком. Придумайте о нем некую историю. Проявите сочувствие и обдумайте вероятные причины его грубости и раздражительности. Что произошло с ним вчера или этим утром? Или в прошлом, в детстве? У каждого в жизни случались тяжелые моменты, последствия которых многие до сих пор не могут побороть. Возможно, у вас был схожий печальный опыт. Практикуя эмпатию и доброжелательность, вы добьетесь удивительной позитивной реакции даже за самое короткое время общения.

Создаем суперталантливые команды

*Если обращаться с человеком так, как он
этого заслуживает, он станет хуже, но если
обращаться с ним, как с человеком, каким он
мог бы быть, он станет лучше.*

Иоганн Вольфганг фон Гёте, немецкий писатель,
государственный деятель

Раньше вы несли ответственность только за свою работу. Теперь ситуация изменилась: вы получили набор дополнительных обязанностей, главная из которых — обеспечить слаженное функционирование команды. На новой должности вы не должны забывать: успех ваших сотрудников — это ваш успех¹. Понятно, что ваша продуктивность по-прежнему важна (еще один аргумент, почему необходимо опираться на способности!), но добиться поставленных целей и создать конкурентное преимущество удастся только с помощью команды. Важная ремарка: оценивать достижения подчиненных необходимо вне зависимости от собственных показателей.

Сегодня «концепция команды» достигла небывалой популярности. Хотя мы до сих пор восхищаемся лидерами-героями, такими одинокими рейнджерами, которые придумывают прекрасные идеи, тянут на себе всю компанию и появляются как раз вовремя, чтобы всех спасти, на самом деле лидерство — это

процесс совместной работы над достижением общих целей. Это не одиночная игра, а командный спорт.

[78]

В этой главе мы обсудим, как внедрить концепцию развития талантов и способностей в работу команды и в процесс управления качеством.

Команды, развивающие способности²

- Продуктивность команд, которые день за днем опираются в работе на свои сильные стороны, на 12,5% выше.
- Прибыль команд, члены которых получают подтверждение востребованности своих талантов, на 8,9% выше, а уровень текучки в таких командах на 14,9% ниже.
- Члены продуктивных команд используют свои таланты и способности на 75% чаще.
- Команды с высокой вовлеченностью сотрудников демонстрируют на 37% меньше прогулов.
- Команды с высокой вовлеченностью на 12% лучше обслуживают клиентов.

Сбалансированная команда

Как и лидеры, современные команды бывают самых разных составов и масштабов.

Как же создать слаженную, увлеченную команду?

Ответ кроется в умении подбирать людей со взаимодополняющими способностями и структурировать обязанности так, чтобы извлечь пользу из этих уникальных навыков и мнений. В мощной команде все *связаны*. Ваши сотрудники должны взаимодействовать друг с другом так же тесно, как футболисты на стадионе, чтобы «забивать голы» и повышать статус команды при выполнении работы. Сильные команды так же *разнообразны*. Футбольную сборную с 11 нападающими ждут серьезные проблемы; нужны еще полузащитники, защитники и надежный вратарь. Необходимо расставить их так, чтобы каждый делал то, что у него лучше всего получается. Вы можете нанять на работу настоящих звезд, но не факт, что вместе они станут блестящей командой, или, напротив, можете пригласить обычных специалистов, обладающих

взаимодополняющими способностями, и создать из них суперкоманду, такую, как сборная Германии по футболу, ставшая открытием чемпионата мира 2002 года. Она прославилась именно своей слаженностью, эффективностью, а отнюдь не звездностью, но потом именно из нее выросли звезды. *Командная синергия* заключается в использовании талантов каждого для улучшения результативности, сбалансированности и жизнеспособности всей команды. Суммарный результат командной работы в этом случае превышает индивидуальный вклад игроков. В самых успешных командах два плюс два равняется пяти, а не четырем.

[79]

Как создать команду мечты? Все очень просто: каждому кирпичику найти подходящее место. Предлагаем следующие шаги.

ШАГ 1: ОБЪЕДИНИТЬ ТАЛАНТЫ ВСЕХ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ

Во-первых, «вожак стаи» должен понимать, *что* каждый из ее членов может предложить. Собрав индивидуальные данные из оценок и профилей всех членов команды, вы получите обзор коллективных талантов и слабых сторон.

Для этого существуют разные способы. Я предпочитаю пользоваться таблицей StrengthsFinder 2.0 по оценке пяти ключевых преимуществ (удобный шаблон в формате Excel можно скачать бесплатно после прохождения небольшого опроса на сайте www.strengthsfinder.com). Можно составить матрицу команды, карту или график для визуализации, разделив способности членов команды на разные категории или группы:

- общая компетентность (например, опыт работы в отрасли, знание рынка или конкурентов);
- конкретные функции (например, технические, финансовые, маркетинговые, административные и т. д.);
- мягкие навыки / общение (коучинг, переговоры, налаживание отношений);
- общий подход / склонности (например, стратегическое мышление, ориентация на действия, умение структурировать информацию, практичность).

[80]

Отметьте от трех до пяти явных способностей каждого сотрудника и оцените их по уровню развития компетенций в определенных областях. Приведем обобщенный пример матрицы способностей для вымышленной команды из пяти человек (схожую матрицу можно составить для любой компании, функционального отдела или проектной команды).

Матрица способностей команды

СПОСОБНОСТИ	ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ				
	Люси	Пол	Рави	Эбигейл	Ларри
ОБЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ					
Опыт работы в отрасли/ сегменте					✓
Знание конкурентов		✓			
Знание рынка				✓	
ФУНКЦИИ					
Финансы/бухгалтерия		✓			
Презентации	✓				
Навыки письма / ведения документации				✓	
Владение процессами и системами			✓		
Администрация			✓		
Маркетинговые кампании					
Креатив и дизайн	✓				
Исследования/анализ		✓			
Проведение встреч и собраний	✓				
IT / технические навыки			✓		
Обслуживание клиентов					
Проект-менеджмент				✓	

ОБЩЕНИЕ С ЛЮДЬМИ					
Переговоры	✓				
Управление изменениями					
Коучинг					✓
Командная работа				✓	
Лидерские навыки					✓
Решение конфликтов		✓			
ПОДХОД					
Стратегическое/долгосрочное мышление	✓				✓
Планирование/целеустремленность					
Практичность				✓	
Перфекционизм			✓		
Ориентация на действия					✓
Умение соблюдать сроки (организованность)		✓			
Ориентация на данные (исследование)			✓		
Оперативное решение проблем					

Смысл этой матрицы в том, чтобы в простой и наглядной форме отметить и осмыслить способности и склонности членов команды еще до распределения задач.

Если вы предпочитаете научный подход, можно оценить каждого члена команды по уровню компетентности или профессиональному развитию ключевых способностей. Предлагаем стандартную шкалу оценки, которая применяется в рамках многих моделей ситуационного лидерства и компетенций.

Оценка способностей

1. Низкий уровень компетенции.
2. Средний уровень компетенции.

3. Высокий/обширный уровень компетенции.

4. Всесторонне развитая компетенция.

[82]

Преимущество шкалы оценок состоит в том, что на ее основе выделяются приоритетные задачи, по которым сотрудник может внести наибольший вклад в общее дело. Она также привлекает внимание к областям с потенциалом для дополнительного тренинга и развития (например, чтобы перейти с высокого уровня компетенции (3) к всестороннему, «передовому» уровню (4)).

Собрав все данные, проанализируйте, что матрица/таблица/карта говорит о вашей команде:

- Что вы думаете о своей команде?
- Какая сфера или категория представляет собой доминирующую способность команды? Что у команды получается лучше всего с учетом этих данных?
- Каковы доминирующие способности и таланты команды? Как их использовать для достижения успеха команды?
- В чем слабые места команды? Что вас тревожит?
- Какие вы видите потенциально эффективные возможности для сотрудничества внутри команды?

В идеале такой анализ следует проводить совместно с членами команды. Отношения укрепляются, когда коллеги узнают уникальные способности и уязвимые места друг друга. Открытость и честность создают условия для преобразований в коллективе и отличных результатов в дальнейшем.

ШАГ 2: КТО ЧТО ДЕЛАЕТ?

Вот тут начинаются сложности... Вам предстоит решить, кому что поручить, чтобы повысить эффективность команды. Модель командных ролей Рэймонда Белбина — проверенный метод создания продуктивной, сбалансированной команды, позволяющий распределить работу и задачи в соответствии со способностями сотрудников и их излюбленным стилем работы. Доктор Рэймонд Белбин в течение девяти лет исследовал

деятельность успешных команд и сделал свой знаменитый вывод о том, что члены команды, как правило, играют *девять конкретных командных ролей*. Они делятся на три категории: ориентация на действия, ориентация на людей и ориентация на идеи.

[83]

Командные роли по Белбину

ОРИЕНТАЦИЯ НА ДЕЙСТВИЯ	Мотиватор	Борется с инертностью, динамичный. Предпочитает интенсивный темп работы. С энтузиазмом преодолевает трудности
	Реализатор	Дисциплинированный и надежный. Превращает идеи в практические действия
	Контролер	Добросовестный, аккуратный. Следит за своевременным выполнением задач. Развивает и совершенствует
ОРИЕНТАЦИЯ НА ЛЮДЕЙ	Координатор	Опытный и уверенный. Разъясняет цели и играет роль председателя. Эффективно делегирует задачи
	Миротворец	Восприимчивый и дипломатичный. Поощряет сотрудничество, следит за командным духом и предотвращает трения
	Исследователь	Общительный, компанейский. Исследует новые возможности и налаживает контакты
ОРИЕНТАЦИЯ НА ИДЕИ	Генератор идей	Креативный, свободомыслящий. Генерирует идеи и решает сложные проблемы
	Аналитик	Рассудительный, мыслит стратегически. Анализирует варианты и делает объективные суждения
	Специалист	Целеустремленный и инициативный. Кладет глубоких знаний и специализированных навыков

Источник: Belbin Team roles, www.belbin.com.

[84]

Разумеется, в команде не обязательно должно быть девять человек. Однако, чтобы команда раскрыла свой истинный потенциал, необходимо заполнить все девять командных ролей. Некоторые люди комфортно чувствуют себя в двух и даже трех ролях.

Командные роли Белбина — интересный инструмент, позволяющий выяснить, чего недостает вашей команде, опереться на коллективные способности, а также контролировать «допустимые слабости». Используйте эту модель, чтобы понять, в чем нуждается ваша команда, и проверить, насколько должностные обязанности каждого ее члена соответствуют его навыкам и способностям. К примеру, если в команде не хватает контролера, то, скорее всего, вам самому придется постоянно подгонять людей, чтобы они завершили работу. Отсутствует аналитик? В таком случае многие ошибки останутся незамеченными. Если коллеги слишком часто конфликтуют, необходим миротворец и/или координатор. Если же команде нужно улучшить результаты работы в целом, то ищите мотиватора, реализатора и исследователя. В разных обстоятельствах на первый план выходят разные роли. К примеру⁴:

- новым командам нужен активный *мотиватор*, чтобы приступить к работе;
- конкурентная среда требует *новатора* с новыми идеями;
- области с высоким риском лучше поручить хорошему *аналитику*.

Подробнее об этом см. на www.belbin.com.

Выберете ли вы подход Белбина или составите собственную матрицу способностей, цель одна: равномерно распределить работу, задачи и ответственность среди членов команды так, чтобы максимально (а не только в рамках их официальной должности) учесть их таланты или области, в которых они хотели бы развиваться. Здесь важен элемент *индивидуализации*, чтобы каждый сотрудник знал, чего от него ждут. Необходимо также постараться извлечь максимальную пользу из способностей каждого. Возможность все время делать то, что получается лучше всего, выпадает людям нечасто, однако вы можете увеличить

долю, позволив сотрудникам большую часть времени работать, опираясь на сильные стороны.

Максимально усовершенствуйте работу команды. Пусть ее члены самостоятельно контролируют процессы, где могут проявить себя. К примеру, если Сандра мастерски решает чужие проблемы, поручите ей взаимодействие с клиентами, а если это невозможно, постарайтесь, чтобы она чаще занималась поддержкой клиентов. Найдите способ автоматизировать, делегировать или исключить работу, связанную со слабыми сторонами того или иного сотрудника. К примеру, если Люк склонен к стратегическому мышлению, дайте ему возможность свободно генерировать идеи и снимите с него груз задач, менее отвечающих его наклонностям.

[85]

ШАГ 3: ОПТИМАЛЬНЫЙ БАЛАНС

При грамотном исполнении наш подход поможет оптимизировать ресурсы и добиться максимальной эффективности работы за короткий период. Помните: в блестящей команде совмещаются разные стили работы, которые уравнивают друг друга. В противном случае команда бы рассыпалась оттого, что слабые стороны сотрудников ничем не компенсируются, а даже усугубляются, а сильные хоть и множатся, словно эхо, но это умножение не дает эффекта.

Представьте себе, например, команду из одних экстравертов. Ситуация не на шутку накалится, если они начнут соперничать из-за заданий вместо того, чтобы объединить усилия. Добавьте парочку интровертов в эту взрывоопасную смесь — и динамика изменится. Команда продаж, члены которой умеют только заключать сделки, даже наполовину не будет столь эффективной, как могла бы, без специалистов по привлечению клиентов, способных заговорить с незнакомыми людьми и возбудить у них интерес к продукту или услуге. Если объединить способности сотрудников, то они превзойдут их слабости. Все, что нужно сделать, — поручить им то, что у них получается лучше всего.

Это касается и вас, руководители. Исследование Тома Рата и Барри Кончи для Gallup показало, что эффективные лидеры могут привлечь сотрудников, демонстрирующих те таланты, которыми они сами не обладают⁵. Сплоченные и продуктивные

команды отличаются способностями, которые охватывают четыре области лидерства: *исполнение, влияние, строительство взаимоотношений и стратегическое мышление.*

- Исполнители знают, как добиться результата. Они мастерски внедряют решения и делают все необходимое, чтобы добиться поставленной цели.
- Влиятельные люди умеют убеждать внутри и вне компании и помогают команде расширить аудиторию потребителей. Это те, кто высказывает свою позицию и вербует приверженцев.
- Строители взаимоотношений — сверхценный клей, который скрепляет команду. Личным общением и заботой они поддерживают коллективную активность на высоком уровне и формируют партнерства.
- Стратегические мыслители — это те, кто сосредотачивает внимание членов команды на общей картине. Они постоянно поглощают и анализируют информацию и помогают команде найти оптимальный путь к новым возможностям.

Командные хитрости Microsoft

Когда мне поручили управление отделом Центральной и Восточной Европы Microsoft, мою команду можно было назвать «среднестатистической» по результатам. Мы изменили подход, опираясь на принцип развития талантов и позитивную психологию, и всего через несколько лет стали самой продуктивной из всех региональных команд. Этот титул мы удерживали четыре года подряд! Никаких секретов нет. Используя StrengthsFinder и индикатор типов личности Майерс — Бриггс, я реорганизовал команду так, чтобы ярко выраженные способности и профессиональный уровень сотрудников стали соответствовать обязанностям, и сфокусировался на эффективности, а не на исправлении недостатков. Мне не пришлось нанимать много новых людей; я изменил всего 2% ее первоначального состава, однако сумел извлечь максимальную пользу из таланта каждого человека — на принципиально ином, взаимодополняющем уровне. Быть лидером — это хорошо, но быть реформатором — еще лучше. Помогите людям раскрыть потенциал и стать такими, какие они есть!

Как вдохновляющий лидер вы подаете пример своей команде. Суть не в том, чтобы вызывать восхищение, а в том, чтобы знать свои сильные стороны и максимально их использовать. В конце концов, лидерство — это путь от «я» к «мы». Смысл заключается в том, чтобы одни члены команды взяли на себя те области, в которых их коллеги не столь успешны, и чтобы каждый делал то, что у него получается лучше всего.

[87]

К-О-М-А-Н-Д-А
«ВМЕСТЕ КАЖДЫЙ ДОСТИГНЕТ БОЛЬШЕГО»

Развиваем способности команды

Вы, вероятно, уже поняли, что лидерство, о котором мы говорим в этой книге, во многом отличается от традиционного лидерства. И главное отличие в том, что мы призываем лидеров переосмыслить свое отношение к команде и взять на себя роль координаторов, коучей, мотиваторов, а не строгих, упрямых начальников. Вдохновляющие лидеры не тратят время на микроменеджмент, контролируя каждый шаг подчиненных и указывая пальцем на ошибки. Напротив, они поддерживают сотрудников в развитии их способностей, чтобы те делали то, что любят, и любили то, что делают, и при этом совершенствовали качество работы.

Мой опыт подсказывает, что менять подход нужно постепенно. Выберите две-три области для каждого члена команды, над которыми он будет работать с помощью тренинга и коучинга. Или опробуйте этот метод как пилотную версию на небольшой проектной команде. Это даст ей шанс быстро добиться определенных результатов и настроиться на рост. План действий из предыдущей главы подкинет вам полезные идеи на старте. Если результаты испытательного «пробега» вам понравятся, можно внедрить принцип развития способностей в формальные рабочие процессы — например, такие как оценка производительности.

[88]

Важнейшую роль в раскрытии потенциала сотрудников и извлечении максимальной пользы из их талантов и способностей играет тренинг. Поиск талантов сродни поиску алмазов в темных копях, а тренинг — это способ развить их, пока они не заблистят ярче солнца. Речь идет о том, чтобы с помощью дополнительных *знаний* и *навыков* превратить способность в мощную силу. Предлагаем вам обдумать эти тщательно сформулированные определения⁶:

- Способности — врожденные паттерны мыслей, чувств или поведения. Области талантов — как раз то, что выявляют такие инструменты самооценки, как Strengths-Finder 2.0.
- Знания состоят из фактов и усвоенных уроков.
- Навыки — это пошаговая деятельность.

Как ни печально, большинство компаний не усматривают ценности в постоянных тренингах и развитии навыков. Они регулярно тратят 50–70% бюджета на зарплату сотрудников и при этом вкладывают менее 1% в тренинги⁷. Одно из величайших благ, которое вы как руководитель можете сделать для подчиненных, — предоставить им возможность упражнять и развивать таланты и тем самым стимулировать рост компании в целом. Тренинг — это инвестиция в потенциал, а не пустая трата денег. Вкладываясь в людей, вы открываете безграничные перспективы — не только для них, но и для себя самого. Чем эффективнее и незаменимее станет ваша команда, тем больше шансов улучшить бизнес. Перечислим несколько конкретных действий, которые позволят вашей команде вырасти профессионально.

ШАГ 1: ПОСТАВЬТЕ ЦЕЛИ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ И ТРЕНИНГА

Краткосрочные цели обучения/тренинга должны быть поставлены таким образом, чтобы стимулировать способности обучающихся, а также удовлетворить их потребности профессионального развития в долгосрочной перспективе. Не ждите, когда

сотрудники обратятся к вам с просьбой, — сами предложите им пройти тренинг и помогите сформулировать четкие цели. Укажите, какие способности, на ваш взгляд, позволят им оптимальным образом выполнить должностные обязанности. А также недвусмысленно дайте понять, что готовы оказать им поддержку в развитии. Если сотрудники хотят поработать над навыками публичных выступлений, умением вести переговоры, углубить IT-знания, повысить креативность и решительность, вы обязаны поощрить их. Их стремления вкупе с вашей поддержкой позволят им стать ценными членами команды.

[89]

ШАГ 2: РАЗРАБОТАЙТЕ ПЛАН РАЗВИТИЯ

В контексте целей, которые вы обсудили, обдумайте оптимальные возможности для обучения и развития сотрудников. Это могут быть любые сочетания внешних тренингов, онлайн-программ и семинаров или тренинги непосредственно на рабочем месте — метод *job shadowing*, ротация должностей, наставничество, стажировки, специальные проекты, практические пособия/справочники и т. д., то есть практически все, что поможет членам команды овладеть конкретными навыками и применить их.

Предположим, у Джека ярко выраженные таланты информатора (по оценке *StrengthsFinder 2.0*), он любит накапливать информацию и использовать ее для принятия правильных решений. Совместно обдумайте обучающие задания и обязанности, чтобы они способствовали развитию Джека и в то же время приносили пользу другим сотрудникам компании. Вот несколько советов:

- Поручите Джеку небольшой проект по разработке новой системы для хранения и поиска информации. Затем этой системой можно будет поделиться со всей командой, использовать ее в принятии решений и исследованиях.
- Чтобы развивать способности Джека как информатора, выделите ему в течение рабочего дня время на чтение специальной литературы по интересующим его вопросам.

[90]

- Выявите «профильные области», в которых Джек хотел бы совершенствоваться, и направьте его на учебный курс, чтобы помочь ему стать высококвалифицированным специалистом. Это повысит его авторитет в команде — коллеги будут обращаться к нему за информацией, поддержкой и ответами на вопросы.

Сегодня мы избалованы обилием различных тренингов и методов обучения. Мой совет: выбирайте инструмент обучения с учетом стиля преподавания и предпочтений сотрудников. Одни лучше усваивают материал на слух, другие — визуально, а третьи — на практике. Дистанционное обучение и онлайн-курсы прекрасно подходят самостоятельным, хорошо организованным ученикам. Те же, кто нуждается в практических тренировках или менеджерском опыте, больше пользы получают от ротации или делегирования дополнительных обязанностей. Некоторые крупные корпорации (такие как General Electric, Unilever) переводят молодых талантливых сотрудников из одного офиса или отделения в другие по всему миру, чтобы дать им опыт и вырастить из них успешных руководителей многофункциональных команд с разной культурой.

ШАГ 3: ПОМНИТЕ ПРО ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Ваши подчиненные будут рассказывать о своей учебе. Инициатором можете быть не только вы, но и сам сотрудник или его коллеги. Важно выделить специальное время для оценки достижений обучающихся сотрудников и при необходимости своевременно внести корректировки. Обязательно отмечайте высокие результаты учеников, чтобы поддерживать в коллективе высокий уровень мотивации.

Обучение для лидера

Не только команда, но и вы тоже нуждаетесь в тренинге! Качества и способности, которые делают человека аутентичным, авторитетным руководителем, появляются не из воздуха. Семена нужно посадить и постоянно подкармливать, чтобы они пустили корни, дали ростки и, наконец, расцвели. Обучение и совершенствование лидера лучше всего проводить там, где идет основной процесс, — на рабочем месте. Это не значит, что корпоративные тренинги, чтение новых книг по менеджменту и посещение семинаров известных спикеров нужно вычеркнуть из арсенала. Все вышеперечисленное даст вам знания о таких сферах бизнеса, как бухгалтерия, маркетинг, производство и финансы. Однако лидерство заключается не только в технической осведомленности. Это умение помогать людям и вдохновлять их на грандиозные свершения — и опыт вкупе с практикой играют в этом не последнюю роль.

[91]

ПРАКТИКА ПРИВОДИТ К СОВЕРШЕНСТВУ (ПОЧТИ!)

Знания без практического применения бессмысленны. Все лидеры должны следовать примеру своих любимых спортсменов — и тренироваться, тренироваться, тренироваться! Каждый успешный спортсмен, а тем более чемпион знает: именно регулярные тренировки — необходимый и бесценный инструмент, позволяющий добиться высоких результатов. Для директоров, предпринимателей, супервайзеров и лидеров действует то же правило. Престиж руководителя опирается не на знания как таковые, а на *применение* этих знаний («как», а не «что»). Общеизвестно, что 70% развития лидерских качеств — это опыт, 20% — коучинг и всего 10% — теория⁸. Именно систематическое применение знаний укрепляет уверенность новичков: они видят, что способны качественно выполнять обязанности, и со временем научатся делать это еще лучше.

САМОАНАЛИЗ

[92]

Оптимальных результатов на практике можно добиться только путем постоянного анализа того, что вы делаете и зачем (см. главу 10 о необходимости *самопознания*). Переходя от одного опыта к другому, вы формируете собственное хранилище побед, катастроф и обратной связи. Развитие лидерских талантов представляет собой процесс объективного наблюдения за своими действиями, а также корректировки подхода в соответствии со сделанными выводами. Через самооценку вы выстроите прямой и простой путь к еще более эффективному применению способностей, а также четко осознаете, что именно происходит, почему и чего ожидать.

Конечно, не нужно перегибать палку с самоанализом. Просто сформулируйте для себя лидерские цели и используйте их как краеугольный камень вашего развития⁹. Обдумайте следующие вопросы:

- С какими целями вы собираетесь практиковать лидерские качества?
- В каком направлении вы хотите развиваться?
- Какие важные задачи вы наметили для себя и как вы намерены разрабатывать стратегии, чтобы выполнить их?

ПРИМЕРЫ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ

Хотя цель этой книги — показать, как раскрыть свой максимальный потенциал, стать аутентичной версией самого себя, это не значит, что вам нечему научиться у других людей. Осознанно или нет, но каждый из нас учится на примерах. Вполне естественно перенимать привычки, плохие и хорошие, у окружающих — родителей, начальства, коллег, учителей, коучей и знаменитостей из прессы. Такое обучение часто происходит на подсознательном уровне. Вот почему так важно активно искать правильные примеры для подражания. Неподобающие привычки, приобретенные в самом начале карьеры, могут укорениться, и избавиться от них будет не так-то просто.

Разумеется, не стоит становиться клоном человека, которым вы восхищаетесь, и копировать все его слова и действия. Но нет

ничего плохого в том, чтобы изучить биографии лидеров и перенять кое-что у тех, кто вам близок по духу и чья аутентичность не вызывает сомнений. Составьте список из трех человек, которыми вы восхищаетесь или которых считаете лидерами в самом высоком смысле этого слова, и обдумайте, какие качества делают их особенными (мои примеры для подражания — Будда и Билл Гейтс). Подумайте, что бы вы могли позаимствовать у этих лидеров. Наблюдайте за действиями этих лидеров, чтобы ускорить свое обучение.

[93]

Упражнение 3.1: основные примеры для подражания

1. Пример для подражания: _____
Качества: _____
Уроки/принципы: _____
2. Пример для подражания: _____
Качества: _____
Уроки/принципы: _____
3. Пример для подражания: _____
Качества: _____
Уроки/принципы: _____

Не забывайте: на негативных примерах (если коллега или руководитель ведет себя грубо или бесчестно: например, унижает подчиненного или присваивает чужие достижения) можно учиться не менее эффективно, чем на положительных. Даже самые влиятельные руководители допускают ошибки — в конце концов, они всего лишь люди. Лидерские промахи, заблуждения и просто дурные примеры предостерегут вас, чего не следует делать и каким не следует быть. Запомните эти уроки, чтобы не совершать подобного!

Коучинг: опора на таланты

За каждой хорошей спортивной командой стоит хороший тренер. Он должен быть и у каждой бизнес-команды. Сегодня ни для кого не секрет, что коучинг — одна из основных обязанностей

[94]

руководителя наряду с управлением, мотивацией и стимулированием членов команды. Это особенно относится к лидерам, опирающимся на развитие талантов: их задачи на практике не так уж и отличаются от работы хорошего коуча.

Коучинг часто путают или используют как взаимозаменяемое понятие с наставничеством, однако это абсолютно разные методы обучения/менеджмента. Мой хороший друг Анна Скулар, управляющий директор лондонской коучинговой компании Myeler Campbell, проводит четкое разграничение¹⁰:

«Традиционное наставничество (или тренинг, или консалтинг) вкладывает в головы советы, контент, информацию. Коучинг, напротив, выводит на поверхность способности, скрытые внутри человека».

Коучинг выуживает таланты из человека и направляет его к успеху через непрерывный процесс выстраивания доверия, развития навыков и самостоятельности. Хорошие коучи воздерживаются от «распоряжений» и микроменеджмента. Вместо этого они обеспечивают сотрудников возможностями для развития собственного подхода и решения конкретных проблем и задач. Есть старая поговорка: «Скажи мне, и я забуду. Покажи, и я запомню. Дай мне сделать, и я пойму». Именно это легкое вмешательство позволяет воодушевить, освободить и раскрыть потенциал каждого члена команды и добиться первоклассных результатов. Коуч должен относиться к своим подчиненным как ко взрослым, а не к детям, не способным действовать самостоятельно; поощрять их мыслить аналитически, развивать понимание и навыки критического мышления. Это единственная возможность для ваших сотрудников расти и стать самодостаточными. Вы можете слушать, советовать, поддерживать и поощрять, но не можете взобраться на вершину вместо них!

Коучинг внедряет в вашу культуру и команду принцип развития талантов, стимулируя его распространение во всей компании. К сожалению, руководителям нелегко постоянно заниматься коучингом и поддерживать подчиненных в их начинаниях. Будучи суперзанятыми, вы часто уделяете минимум времени

сотрудникам, которые хорошо справляются с работой и не создают никаких проблем. В конце концов, они ведь не помогают вашего внимания! Тем самым вы упускаете ценные возможности общения один на один, во время которого могли бы озвучить свои ожидания и мотивировать подчиненных к дальнейшему совершенствованию¹¹. Заметно это или нет, но люди нуждаются в вашем внимании, а также помощи в развитии своих способностей. Коучинг — ваш шанс на более тесное и конструктивное сотрудничество.

[95]

МОДЕЛЬ UGROW

Чтобы коучинг принес результаты, внесите его в свое повседневное расписание. Регулярно встречайтесь с каждым членом команды, чтобы отметить его успехи, обсудить дополнительную помощь и решить назревающие проблемы, прежде чем они перерастут во что-то серьезное. Известная модель GROW*, разработанная пионером коучинга производительности (и бывшим автогонщиком) Джоном Уитмором, представляет собой краткую схему для сбалансированных сессий по коучингу¹². Я предпочитаю использовать свой вариант модели под названием UGROW, где U означает *uniqueness*, *уникальность* (то есть ваша личная уникальность/аутентичность). Она создает фундамент для персонализированного коучинга, основанного на развитии талантов, который в остальном следует традиционной структуре GROW: цель (*goal*), реальность (*reality*), варианты (*options*) и «что дальше?», или воля (*what's next? (will)*).

1. Уникальность: кто вы?

**(Что делает вас уникальным
и составляет смысл вашей жизни.)**

К сожалению, люди порой пытаются планировать жизнь и решать проблемы, не задумываясь о своей уникальности. Между

* Модель GROW — это один из самых простых инструментов коучинга, который можно применять самостоятельно, когда нет возможности прибегнуть к помощи профессионального коуча. *Прим. ред.*

[96]

тем она аутентична и вдохновляет больше всего. Этот первый этап процесса UGROW помогает сотруднику провести честную, непредвзятую оценку себя самого и своей цели в жизни.

Звучит устрашающе? Нелегко заглянуть в себя и осмыслить, почему мы принимаем те или иные решения, но это самое ценное, что можно сделать, чтобы внести ясность в свою жизнь. Вера в свою уникальность — отправная точка для раскрытия истинного потенциала и поиска смысла в том, что мы делаем. Вопросы по личной уникальности крайне эффективны при условии искренности ответов. Итак, предлагаю вам обдумать ответы на следующие вопросы:

- **Сильные стороны.** В чем ваши основные таланты и навыки (например, люди/идеи/компьютеры/информация/вещи/цифры/дети)? Что говорят окружающие о ваших способностях (например, прирожденный торговец / лидер / воспитатель / «строитель» отношений / творческая личность)? Как вы используете свои способности для решения проблем и преодоления трудностей? Какие таланты вам нравится применять больше всего? Какие навыки вы предпочли бы не использовать каждый день?
- **Ценности.** Что вам дороже всего (например, честность, командная работа, достижения, обучение, оптимизм, стабильность, дисциплина, рост, щедрость)? Чем вы руководствуетесь, принимая решения? Следует ли вы своим ценностям в конкретной ситуации? Всегда ли вы подтверждаете свои ценности делами?
- **Увлечения.** Что вас волнует и воодушевляет? Какой работой и хобби вы увлечены больше всего? Что это говорит о вас? Когда время для вас летит незаметно?
- **Цель/вклад.** Как ваши ответы на предыдущие вопросы характеризуют вас? С учетом своих способностей, ценностей и увлечений чем вы можете помочь другим (в команде, компании или обществе в целом)? Что вы можете изменить в мире?

2. Цель: к какому результату вы стремитесь? (Чего вы хотите достичь?)

Основной упор делается на личную уникальность каждого сотрудника, поэтому далее необходимо определить, в каком направлении движутся члены команды. Ваша цель — помочь им сформулировать для себя, чего они ждут от этой сессии и какую цель ставят. Структурируйте каждое желаемое изменение как конкретную, измеримую цель и помогайте сотрудникам ставить перед собой эти цели, опираясь на ключевые компетенции и способности. Перечислим несколько актуальных вопросов:

[97]

- Что представляет собой успех применительно к этой цели?
- По каким параметрам вы (мы) будете (будем) оценивать ваш успех?
- Какую пользу достижение этой цели принесет вам и команде?
- Какие таланты/способности вы собираетесь использовать?
- Насколько интересна вам эта цель? (Этот вопрос отражает настрой и мотивацию, которые, как правило, связаны с возможностью применить таланты и заниматься тем, что действительно увлекает.)
- Уверены ли вы, что достигнете цели? (Показывает наличие необходимых навыков.)
- Связана ли эта цель с тем, что важно для вас? (В постановке цели необходимо учитывать ценности сотрудника.)
- Вписывается ли эта цель в ваши профессиональные стремления в целом? Вписывается ли она в профессиональные стремления команды?

3. Реальность: насколько вы близки к своей цели? (Оцениваем текущее положение дел, актуальный опыт и будущие тенденции.)

Следующий этап призывает сотрудников обдумать свое сегодняшнее положение — поведение, достижения и т. д. Уделите этому этапу достаточно времени, чтобы докопаться до сути, а также

[98]

сформулировать и проанализировать ключевые факты. Предложите конкретные примеры обратной связи, если они есть, и подумайте, нет ли препятствий для дальнейшего развития. Четко нарисовав всю картину, вы удивитесь, как легко появятся идеи о том, куда двигаться дальше. Перечислим несколько вопросов:

- Чего вы достигли на данный момент в продвижении к поставленной цели?
- Какие конкретные действия вы предпринимали?
- Какие способности/таланты вы задействовали?
- Как это повлияло на вас и вашу команду?
- Если идеальная ситуация — это 10 (то есть достижение цели), на какой отметке вы находитесь сейчас?
- Что поможет вам двигаться дальше?
- Перечислите основные препятствия/ограничения на пути к цели.

4. Варианты: что можно сделать, чтобы приблизиться к цели? (Новые идеи для достижения поставленной задачи.)

Следующий шаг — обсудить варианты дальнейших действий. Предлагайте свои идеи аккуратно, помогайте сотрудникам сформулировать и скорректировать решения с учетом плюсов и минусов каждого из них. Используйте открытые вопросы наподобие представленных ниже, чтобы максимально расширить зону поиска подходящих вариантов:

- Какие возможности на данный момент вы видите?
- Что еще можно сделать? (Повторите этот вопрос, чтобы стимулировать появление большего числа идей.)
- Что сработало в прошлом?
- Что сработало в схожих ситуациях?
- Какие способности или таланты вы можете задействовать?
- Если бы вы обладали безграничными ресурсами (бюджет, люди, инструменты и т. д.), что бы вы сделали?
- Что поможет вам в данной ситуации?
- Нужны ли вам мои предложения и рекомендации?

5. Что дальше? Как вы будете действовать?

(Конкретный план действий.)

Последний шаг — наметить план работы, исходя из вариантов, отобранных на предыдущем этапе. Не забывайте: вам нужно, чтобы люди были заинтересованы в совершенствовании результатов. Уделите время планированию — это усиливает мотивацию. Разработайте стратегии преодоления потенциальных препятствий и обсудите потребность в поддержке и помощи. Перечислим несколько вопросов:

[99]

- Какие из этих вариантов вы хотели бы выбрать?
- Как вы собираетесь действовать?
- Каким станет первый шаг?
- Способствует ли он достижению цели?
- Что еще вы можете сделать?
- Когда вы сможете это сделать?
- Насколько вы уверены в результате?
- Насколько вам интересно заниматься этим?
- Как бы вы могли поддержать свою мотивацию?
- С кем вы обсудите это? Кто еще должен знать о ваших планах?
- Какая помощь/поддержка вам понадобится?
- С какой периодичностью вы будете оценивать результаты работы? Каждый день, неделю, месяц?

Модель UGROW замечательна тем, что ее можно применить к самым разным ситуациям и проблемам — даже к тем, над которыми команда уже давно и безуспешно бьется, а также использовать для мотивации людей к более высоким целям и достижениям, корректировки курса, решения проблемы дефицита талантов и устранения препятствия к достижению высоких результатов. *Обратная связь и коучинг* должны стать своеобразной скорой помощью для выявления и пресечения любых неприятных ситуаций, пока они не переросли в катастрофу. Как руководитель, вы обязаны создать условия, при которых каждый сотрудник вносит свою лепту в успех команды, а малейшее снижение эффективности работы корректируется в кратчайшие сроки. Если

[100]

тащить за собой пассивных, незаинтересованных или проблематичных «пассажиров», можно навредить моральному духу команды и хуже того — со временем породить враждебность и неприязнь. Низкое качество работы сродни заразной болезни. Чем дольше ее не лечить, тем больше людей пострадает¹³.

БОЛЬШОЙ И СТРАШНЫЙ НЕДОСТАТОК

Как вы знаете (или непременно узнаете) на собственном опыте, большинство проблем с качеством работы возникает из-за того, что человек работает в своей *слабой* области, которая тормозит его, подавляет и, как правило, повергает в уныние. Позвольте пояснить: принцип развития способностей и талантов не игнорирует слабые места. Недостатки, которые не относятся к работе или результативности, безобидны; это просто «не-таланты», и, как правило, на них можно закрыть глаза. Но недостаток, который значительно влияет на качество работы сотрудника, — совершенно другая тема. Повторяющиеся проблемы указывают на безоговорочную необходимость рассматривать их как серьезные недостатки. К примеру, если коллега раз за разом после неоднократных замечаний и рекомендаций допускает слишком много ошибок или негативно относится к вам и коллегам, то пора вмешаться и найти причину. Перечислим негативные результаты, на которые следует обратить внимание¹⁴:

- **Поведение/действия:** низкая продуктивность; частые ошибки; низкое качество работы; опоздания; неорганизованность; прогулы; необоснованное использование электронной почты и интернета; перекладывание своих задач на чужие плечи; отсутствие в офисе на рабочем месте дольше, чем позволительно; отлынивание от некоторых поручений; несоблюдение дедлайнов.
- **Отношение:** негативное отношение к коллегам; безынициативность; частые жалобы; обвинения в адрес других; склонность спорить; безразличие к работе; отсутствие энтузиазма; нежелание работать в команде; склонность создавать вокруг себя элитарную группу

и не допускать туда других коллег; сплетни; нежелание сотрудничать; чрезмерная замкнутость, отстраненность; непризнание субординации.

[101]

Воспользуйтесь коучингом, чтобы выявить слабость и обсудить ее воздействие, что называется, прямым текстом. Задайте следующие вопросы:

- Почему именно этот недостаток (эта слабость) стал (стала) таким тяжелым испытанием для человека?
- Как именно эта слабость влияет на его работу?
- Представляет ли этот недостаток собой опасность для его работы и для компании в целом?
- Насколько этот недостаток деструктивен?
- Замечают ли его другие члены команды? Влияет ли он на их работу?
- Приносит ли он убытки вашей компании?
- Создает ли он напряжение в межличностном общении?
- Теряет ли из-за него компания реальных и потенциальных клиентов?

Если этот недостаток вредит качеству работы (сотрудника, команды и компании), таланты человека не имеют значения. Ему наверняка будет тяжело работать эффективно, если не решить проблему. К примеру, менеджер, не проявляющий эмпатии и не умеющий слушать, может серьезно испортить отношения с командой. Тот факт, что он блестящий организатор и мастер делегирования, блекнет перед лицом его вопиющей неспособности строить доверительные, уважительные отношения с членами команды, которые считают его высокомерным и бесчувственным. Долгосрочное воздействие такого недостатка приведет к печальным последствиям.

КАК НЕ ПЕРЕУСЕРДСТВОВАТЬ С ТАЛАНТАМИ

Хотите верьте, хотите нет, но иногда проблемы с производительностью вызываются... способностями и талантами!

[102]

Способности, которыми пользуются слишком интенсивно или в неверном контексте, легко превращаются в недостатки. Должен признать, что многие годы я чрезмерно демонстрировал свой талант лидера и активатора. Я стал казаться людям слишком требовательным, нетерпеливым и напористым и столкнулся с выгоранием (в своем неумолимом стремлении добиваться целей я превратился в трудоголика). Хотя сложно устоять перед желанием удвоить способности, которые помогли вам добиться успеха, важно поразмыслить над их ограничением, если они начинают вредить. Больше — не всегда лучше.

Способности становятся проблемой, когда ими злоупотребляют. Ваши таланты — лучший показатель того, как *вы* должны действовать, но другим людям тоже надо позволить применять свои сильные стороны так, как они сами считают нужным. Считая свои таланты истиной в последней инстанции («Вот как я добиваюсь оптимального результата, поэтому все мы будем работать только так и никак иначе!»), вы игнорируете другие, возможно, более эффективные альтернативы и губите отношения с людьми. В результате получается ограниченное видение и тенденциозное лидерство: если один талант доминирует и подавляет все вокруг, то он превращается во зло¹⁵. Джоэл Джей, который занимается коучингом управленцев, утверждает: «Ваши сильные стороны улучшают эффективность вашей работы. Но это не показатель того, что весь мир должен действовать только так»¹⁶. Если вы подозреваете, что один из членов команды переусердствовал, помогите ему проанализировать ситуацию.

СТРАТЕГИИ ЛИКВИДАЦИИ АВАРИЙНЫХ СИТУАЦИЙ

Итак, что нужно делать, если человеку тяжело осмыслить конкретное задание/навык, если его отношение к работе ниже нормы или если вообще все валится из рук? Есть три варианта: *научиться, изменить область деятельности или уйти*.

- 1. Научиться.** Иногда к низким результатам работы приводит отсутствие знаний или навыков, а не способностей. Сотрудник, который обладает лишь 25% знаний и навыков,

требуемых для выполнения работы, не достигнет оптимальных результатов, и это уже не зависит от его желаний и мотивации. Решение простое: помогите ему получить необходимые знания и навыки. Это может быть как фактическая информация, например характеристики продукции или технология работы, так и тренировка технических навыков.

[103]

Если слабая сторона сотрудника налицо, подскажите ему, как превратить недостаток в приемлемую компетенцию. Некоторые навыки, такие как умение слушать и общаться, необходимы на любой должности, а тем более руководящей. Их отсутствие подвергает риску всю работу. Рассмотрите разные варианты тренингов и развития, например формальные курсы и программы, эмпирическое обучение или помощь наставника. Не старайтесь прыгнуть выше головы и не тратьте слишком много времени; ваша цель — помочь сотруднику довести некий навык до «достаточно хорошего» уровня, нивелировать недостаток, чтобы он не оказывал столь негативного влияния на качество работы.

Обучение — отличная стратегия, позволяющая справиться с негативным проявлением талантов. Коучинг и наставничество помогли мне ослабить чрезмерный акцент на мои лидерские и активаторские способности и свести их до уровня, которого требует ситуация. Возможно, стоит найти стороннего коуча или наставника, который применяет подход, основанный на развитии способностей, к примеру, на определенный срок (обычно это шесть месяцев). Другой вариант: найти наставника внутри компании, который стал бы примером для подражания и помог бы проанализировать разные решения, нацеленные на преобразование недостатков. Хорошие наставники склонны к методам коучинга, они помогают члену команды думать самостоятельно и разработать собственный план действий, но при этом делятся опытом и мудростью.

- 2. Изменить сферу деятельности.** Обучение не помогает? В таком случае предлагаю вам методики, позволяющие по-другому расставить акценты:

- **Перестать этим заниматься.** Можно ли избавить сотрудника от конкретной задачи? Если ему разрешат вычеркнуть ее из списка дел без каких-либо негативных последствий, то проблема решена! Более того, он сможет уделить больше времени своим способностям.
- **Изменить должностные обязанности.** Можете ли вы реорганизовать работу сотрудника таким образом, чтобы сократить необходимость применять те навыки, которые оставляют желать лучшего? Иногда для этого достаточно внести коррективы в должностную инструкцию или поручить данное задание другому сотруднику.
- **Разработать систему поддержки.** Помогите коллеге разработать креативные пути обхода слабых мест. Если он неорганизован, обеспечьте его инструментами и ресурсами по управлению задачами (например, визуальными мобильными приложениями, такими как DropTask). Если сотрудник испытывает трудности с концентрацией, предложите ему гибкий график работы: к примеру, короткие периоды сосредоточенной деятельности вперемежку с регулярными перерывами.
- **Использовать сильные стороны, чтобы компенсировать недостатки.** Предложите члену команды использовать один или несколько талантов, чтобы компенсировать слабые места. Сфокусируйтесь на результате, а не на процессе; и подумайте, какие способности помогут достичь его.
- **Найти партнера с компенсирующими навыками.** Найдите человека, который с радостью выполнит данную задачу, и заручитесь его помощью. К примеру, креативный активист будет с удовольствием сотрудничать с тем, кто предпочитает логический, систематический подход к проблемам для поиска более сбалансированного решения. При необходимости можно им разрешить поменяться задачами, чтобы компенсировать слабые стороны одного таланта талантами другого.
- **Помощь команды.** Проанализировав таланты и способности членов команды, можно поручить так называемую

проблемную задачу другому члену команды, который силен в данной области. Цель — распределить рабочие задачи команды и управлять ими так, чтобы максимально увеличить возможности каждого сотрудника опираться на свои таланты и при этом свести к минимуму необходимость работать в слабых сферах.

- **Перераспределить на другую работу.** Возможно, ваш сотрудник занимается не той работой? В таком случае переведите его на другую должность, которая больше соответствует его способностям/навыкам и больше ему подходит в долгосрочной перспективе. Если необходимо, переведите его в другой отдел компании.

Эти стратегии не идеальны, однако чаще всего они приносят пользу.

- 3. Уйти.** К сожалению, иногда нам, руководителям, приходится принимать тяжелые решения и справляться с их последствиями. Если ваш коллега не смог улучшить результаты работы даже после применения перечисленных выше стратегий (такое бывает, хоть и крайне редко), то придется признать: вы допустили ошибку, взяв его на работу, и вам пора расстаться. Факты не врут. Не игнорируйте проблему и не упорствуйте в попытках усовершенствовать человека. Обычно это пустая трата времени, которая к тому же деморализует остальных. Не устраивайте публичных казней с целью припугнуть других членов команды. Это не только унижительно для «жертвы», но и внушает остальным сотрудникам страх, что следующим «мучеником» может стать любой из них. Иногда люди просто не вписываются в стиль работы компании, и их нужно отпустить: в других условиях они раскроют свой потенциал и будут работать продуктивно. И не стоит ходить вокруг да около: если вы приняли решение уволить человека, не тяните, но действуйте честно и не будьте жестоки.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

**Личная миссия
и абсолютное
видение — план
(«ПОЧЕМУ»)**

Что такое «почему» (работа над личной миссией)

*Самая прекрасная судьба, самое чудесное
благословение для любого человека — когда ему
платят за то, что он любит делать.*

Абрахам Маслоу, американский психолог

Пора поговорить о настоящем генераторе лидерства — титанической, всемогущей, очень важной цели. Цель лежит в основе любого успешного предприятия. Истинное вдохновение и счастье рождаются именно тогда, когда мы задаем вопрос «Почему?» и стремимся к высшему смыслу в своей работе на благо общества. Цель определяет, *почему* мы занимаемся данным делом, тем самым неизменно напоминая нам о наших намерениях и желаниях. Это мощнейший источник энергии, причина нашего существования и выбранной деятельности. Дети всегда спрашивают: «Почему?» — и отнюдь не для того, чтобы намеренно раздражать взрослых (как нам кажется)!

Наверняка вы слышали старую поговорку: «Выбери себе работу по душе, и тебе не придется работать ни одного дня». Каждый из нас несет колоссальную ответственность перед самим собой за то, чтобы найти по душе профессию, команду, условия работы, партнеров, образ жизни. Каждый нуждается в личной *миссии* — увлекательном квесте, который мотивирует нас и переносит в состояние «потока»: там время летит незаметно, и мы

[110]

прикладываем максимум усилий, занимаясь тем, что нам нравится. Стремясь исполнить миссию, которой мы преданы всем сердцем, мы уверены, что действительно делаем нечто важное, что повлечет за собой положительные изменения. Мы полны решимости исключить все досадные помехи, которые возникают на пути достижения нашего идеала.

Как управлять своей жизнью

На протяжении многих лет успешные компании формулируют «декларации миссии», чтобы обозначить свой вектор развития, основные преимущества и ценности, заручиться доверием общества, а также публично засвидетельствовать, *почему* они занимаются этим делом. Ваша личная миссия ничем не отличается от корпоративной: она отражает *вашу* сущность, *ваши* ценности и *ваш* вклад в процветание мира¹. Не преувеличу, когда скажу, что поиск личной миссии, возможно, важнейшая задача для тех, кто хочет жить полной жизнью.

ЦЕЛЬ СУЩЕСТВОВАНИЯ

Миссия — краеугольный камень всего вашего существования; это обещание самому себе, своей компании, семье, обществу и миру. Это четкая формулировка стремлений, которая отражает и то, как вы принимаете решения, и то, как расставляете приоритеты. Это мощный инструмент для любого руководителя и перфекциониста, поскольку он обеспечивает все необходимые условия и для успеха, и для счастья.

ЦЕЛЬ РАБОТЫ

Ваша миссия — самый короткий путь воплощения мечты (или видения) в реальность. Она равнозначна призыву к действию, привносит сосредоточенность, ответственность и внимание в повседневную работу и способна в корне изменить вашу жизнь.

Как вы узнаете из следующей главы, наличие видения — конечного результата — критически важно, чтобы вдохновить нас самих и окружающих на взятие новых значимых вершин, однако не забывайте, что действуете вы именно через миссию. Так почему бы не сделать ваш путь максимально приятным?

[111]

Миссия в жизни есть у всех, но мало кто осознает это. Проблема заключается в том, что никто не определит ее за вас, ибо только вы знаете, что для вас по-настоящему важно. Бесполезно жить и надеяться, что вы получите подходящую работу, подходящего работодателя, подходящий образ жизни или отношения — и все на блюдечке с голубой каемочкой. Современный мир открывает перед нами бесчисленное количество возможностей, и пока вы не сузите их до конкретной значимой миссии, вам придется, подобно кочевнику, бродить в надежде «найти свое истинное я» — без какой-либо карты или компаса. В результате вы рискуете оказаться там, где вам вовсе не хочется быть, разочарованным и неудовлетворенным, утратившим всякий смысл существования.

И лишь когда вы сформулируете для себя, что, на ваш взгляд, способно принести вам счастье, дело пойдет намного легче. Ваша миссия станет надежным фундаментом для всех решений и действий, повседневных и глобальных, меняющих жизнь. Вы будете четко понимать, зачем существуете и что вам нужно делать. Исчезнут разочарование и сомнения, и вы почувствуете (возможно, впервые), что полностью контролируете свою судьбу.

Преимущества миссии

Формулировка миссии, основанной на разумных, здоровых принципах, несет с собой массу преимуществ:

- перенаправляет вашу энергию на личные приоритеты и увлечения;
- создает базис для масштабных решений;
- позволяет развить таланты и личностные качества, которые раскроют ваш истинный потенциал;
- выявляет препятствия, которые мешают вам достичь целей;
- играет роль невидимой руки, направляющей ваше развитие;

[112]

- помогает действовать в соответствии с вашими основными ценностями и убеждениями;
- представляет собой компас для принятия повседневных решений в волнах беспокойства, стресса и эмоциональной напряженности;
- позволяет легче адаптироваться к изменениям;
- позволяет сказать «нет» всему, что отвлекает;
- избавляет от необходимости решать все проблемы; вам не страшны предубеждения и предрассудки и не нужны предположения, чтобы приспособиться к реальности.²

Чтобы миссия была увлекательной и вдохновляющей, она должна отражать именно *ваши* желания. К сожалению, многие люди делают то, чего от них ждут окружающие или что, по их мнению, следует делать, чтобы не отставать от успешных кумиров. Откровенно говоря, такая жизнь хуже тюрьмы. К примеру, Рэйчел учится на врача только потому, что не желает огорчать отца, а Филипп открыл свой бизнес, чтобы доказать, что он ничем не хуже знакомых молодых предпринимателей. Прежде чем формулировать цель, подумайте, что нужно именно вам, а не кому-либо другому. Позволяя чужим людям формулировать миссию за вас или выбирая для нее поверхностные цели (например, деньги, эго, власть или славу), вы лишаете себя внутреннего драйва. Если ваши цели будут навязаны извне, любые мотивация и удовлетворение окажутся кратковременными. Выбрав же миссию самостоятельно, повинаясь внутреннему голосу, вы создадите идеальную почву для достижения результата.

Работа: или карьера, или призвание

Для счастливой, гармоничной жизни наше отношение к работе даже важнее... чем сама работа! Звучит парадоксально, не так ли? Исследование, в котором приняли участие представители практически всех профессий, проведенное психологом Йельского университета доктором Эми Вжесневски и ее коллегами, выявило, что людям свойственен один из трех типов отношения (или

установки) к труду³. Мы считаем его либо работой, либо карьерой, либо призванием.

[113]

- **Работа.** Люди с установкой на работу воспринимают труд как рутину, средство достижения конкретной цели — чаще всего в виде заработка в конце недели или месяца, который позволяет вести определенный образ жизни. Они работают, потому что так надо, а не для самореализации или совершенствования компании/общества, и их работа четко отделена от личной жизни. Эти люди честно выполняют все, что им велит начальство, но не видят никакого смысла в каждодневных мытарствах и ждут не дождутся выходных или праздников.
- **Карьера.** Карьеристы ориентируются на успех. Они радуются победам и с нетерпением ожидают очередного повышения или любой другой возможности упрочить власть и престиж. Карьерный рост — основной фактор, привлекающий и возбуждающий их. Они сравнивают себя с коллегами и знакомыми. Они готовы принести любые жертвы при уверенности, что получают за это возделенный офис на верхнем этаже. Несмотря на вовлеченность, они быстро теряют интерес, если не продвигаются по карьерной лестнице с желаемой скоростью.
- **Призвание.** «Призванные» считают работу самоцелью; они любят то, чем занимаются, у них загораются глаза, стоит лишь коснуться их любимой темы. Внешние вознаграждения (деньги и повышение) для них, конечно, важны, но их мотивация в основном исходит изнутри. Работа для них — возможность самовыражения и удовлетворения, и они считают ее привилегией, а не «обязаловкой». Люди с такой установкой чаще ощущают, что их труд опирается на их способности и таланты, сочетается с личными ценностями и в той или иной степени (пусть даже скромной) способствует общему благу — как уборщик, который стремится превратить свой участок в чистое дружелюбное пространство. Или как рабочий на конвейере, который представляет, как

[114]

продукт, сборкой которого он занимается, облегчит кому-то жизнь. Люди с призванием поднимаются на следующий уровень, чтобы расширить круг своих обязанностей, развивать отношения и тем самым сделать свою работу еще более значимой для окружающего мира.

Удивительно, как эти установки проявляются в различных профессиях — от больничных уборщиков, парикмахеров и клерков до инженеров, управленцев, врачей и продавцов! Кстати, во всех них представители трех перечисленных групп находятся почти в равных пропорциях.

Исследование Вжесневски доказало, что люди с призванием более удовлетворены жизнью и работой и имеют больше шансов скорректировать последнюю таким образом, чтобы она соответствовала их способностям и интересам.

Позитивный настрой — ключ к успеху. Счастливики с призванием радуются своей работе, в чем бы она ни заключалась. И это замечательно, потому что далеко не всегда легко определить, какое именно дело приносит больше удовлетворения и позволяет достичь благополучия, но все мы можем *выбрать*, как именно к нему относиться, и возвращать в себе чувство вовлеченности. Те, кто сосредоточен на негативной стороне работы — дедлайнах, давлении, тяжести заданий, — упускают позитивные возможности. Установка на призвание представляет «портативное преимущество» для людей с позитивным взглядом и верой в то, что они могут найти смысл и удовольствие в любом трудовом опыте⁴. Такие позитивисты отыскивают повод для радости даже в самых обыденных и малопривлекательных повседневных задачах, таких как мытье пола и приготовление чая.

Люди с призванием не только счастливы и довольны, они еще и суперуспешны. Работая со всей страстью, максимально задействуя способности, они получают больше отдачи, включая финансовые бонусы. Надеюсь, в начале книги я убедил вас, что у всех нас без исключения лучше получается то, что нам нравится. С работой, которая дает цель и радость в жизни, растут не только мотивация, но и способности и умения, а вместе с ними приходит успех.

Осознание своего отношения к работе — первый шаг к поиску истинных желаний и потребностей в профессиональной жизни. С ним вы найдете способ самомотивации и сформулируете грамотную миссию без необходимости искать новую сферу применения. Нет нужды крушить старый мир, чтобы наладить свою жизнь, хотя в состоянии постоянного стресса и напряжения это весьма заманчиво! Порой достаточно сделать несколько скромных шагов, например активнее общаться с коллегами, перестроить график работы или переставить свой офисный стол.

[115]

Упражнение 4.1: что у вас — работа, карьера или призвание?

Как бы вы назвали ваше сегодняшнее занятие — работой, карьерой или призванием?

Опишите типичный рабочий день и оцените свои действия в «градусах» радости, вдохновения и значимости. Проанализировав таким образом повседневные задачи, вы сможете вычленить важные тенденции в своем отношении к работе. Как вы смотрите на нее — в целом позитивно или негативно, как на неизбежное зло? (Лучше анализировать не только нынешнюю работу, но и прошлую.)

Подумайте, как ваше отношение к работе влияет на мотивацию и общее удовлетворение жизнью. Хотите вы развивать нынешнюю карьеру или переключиться на новую?

Если вам нужна помощь в определении профессиональных предпочтений, пройдите бесплатный тест «Работа/жизнь», предлагаемый Пенсильванским университетом. Для этого нужно зайти на сайт «Аутентичное счастье» (*Authentic Happiness*). Опрос займет всего несколько минут. (Обратите внимание: вас вначале попросят зарегистрироваться: для этого потребуются только имя пользователя и пароль.)

Вот ссылка: <http://www.authentichappiness.sas.upenn.edu>.

Справились? Если вы попали в категорию «Призвание», то я вас искренне поздравляю. Это означает, что вы уже обрели мощную цель и получаете удовлетворение от того, чем занимаетесь. Если же вы рассматриваете свой труд исключительно как работу или карьеру и ваша жизнь стала несколько однообразной, подумайте, не пора ли изменить подход и приоритеты. Значительных улучшений можно достичь, если научиться чаще входить в приятное состояние потока.

Но иногда без радикальных перемен в карьере не обойтись. Возможно, вы стремительно взбирались по карьерной лестнице

[116]

только для того, чтобы осознать: она упирается в стену. И что тогда? Капелька самоанализа поможет переключиться на новые задачи или вообще иные сферы деятельности, которые принесут намного больше удовлетворения. Я обрел свое призвание в качестве аутентичного лидера, стратега, коуча и наставника, когда задумался над тем, как вдохновить людей на улучшение собственной жизни и окружающего мира. На мой взгляд, это гораздо интереснее и благороднее, чем сгинуть в пучине бесконечной борьбы за достижение очередной цели.

СОСТОЯНИЕ ПОТОКА

Позвольте спросить: какие регулярные занятия заставляют вас терять счет времени?

Все мы так или иначе знаем, каково это — быть настолько поглощенным делом (кроссвордом, спортом, музыкой, отчетом, кулинарией, садом, заключением сделки, выполнением проекта, созданием шедевра), что чувство времени исчезает. И вот уже пролетело несколько часов, а нам кажется, что мы только приступили к делу. Внимание направлено на предмет нашей деятельности настолько безраздельно, что все иное уходит на второй план, и мы даже не слышим, как звонит телефон или кто-то зовет нас. Невероятно, но в таком состоянии можно пропустить даже обед! Этот вдохновляющий, зачастую радостный опыт — как раз то, что блестящий психолог Михай Чиксентмихайи в свое время назвал *состоянием потока*⁵.

Он утверждал, что люди испытывают наибольшее счастье, находясь именно в этом состоянии, которое он описывает как «полное погружение в занятие ради самого занятия. Эго уходит на второй план. Время пролетает незаметно. Каждое следующее действие, движение и мысль вытекают из предыдущих, как в джазе. Все ваше существо поглощено процессом, и вы применяете свои навыки во всей их полноте»⁶. Спортсмены называют это «нахождением в зоне», художники — «эстетическим восторгом». Чем чаще вы попадаете в поток или «зону», тем чаще раскрываете свое лучшее «я», предел ваших возможностей. Поток — это оптимальный опыт, где вы получаете:

- 1. Полную вовлеченность в то, что делаете.** Вы сосредоточены, вас не отвлекают непослушные мысли.
- 2. Внутреннюю ясность.** Вам доступны предельное понимание конечной цели и способ ее достижения.
- 3. Активный контроль над ситуацией и своими действиями.** Вы просто знаете, как реагировать на то, что может произойти, и каким будет результат.
- 4. Уверенность в возможности успешно выполнить эту работу.** Вы знаете, что обладаете всеми необходимыми для этого навыками.
- 5. Слияние действия и осознанности.** Ощущение гармонии и экстаза в моменты, когда все идет как по маслу, словно без усилий. Повседневные огорчения отступают, и рождается такое чувство, будто вы существуете вне реальности.
- 6. Отсутствие эго.** Самосознание отступает на второй план, и вы уже не поглощены заботами о себе. Вы наслаждаетесь умиротворенностью и выходите за рамки своего «я».
- 7. Отсутствие ощущения времени.** «Я даже не заметил, как пролетело несколько часов!» Будучи полностью поглощенными настоящим моментом, вы не смотрите на часы — и сутки превращаются в минуты.
- 8. Внутреннюю мотивацию.** Ощущение, что ваша работа — сама по себе награда. Зачастую конечная цель — лишь повод для процесса.

[117]

В принципе потока кроется парадокс. Исследование Михая Чиксентмихайи и Джудит Лефевр показало, что люди часто, а точнее в три раза чаще, переживают состояние потока на *работе*, а не дома или на отдыхе⁷. Этот результат противоречит общепринятому мнению, что счастье — это досуг и отдых, а работа — тяжелый труд и борьба или даже наказание. Самые звездные, продуктивные моменты случаются, когда тело и разум работают на пределе возможностей в добровольном стремлении выполнить непростую, но увлекательнейшую или значимую задачу. В пассивном состоянии расслабления, например прохладясь в отпуске или у телевизора, испытать поток сложнее. Счастье, которое несет поток, — творение наших рук, и этот опыт

обогащает нас, укрепляет уверенность и развивает способности. Вряд ли мы почувствуем такое после многочасового просмотра сериалов.

[118]

- **Сложная задача / низкое мастерство.** Если задача трудная, а навыков для ее выполнения у нас немного, то мы переживаем чувства бессилия и тревоги. Задача слишком тяжела для нас = ВЫГОРАНИЕ.
- **Простая задача / высокое мастерство.** Если работа легкая, а мастерство высокое, вас одолеет скука. Задача слишком проста для вас = ТОСКА.

Если от вас требуется прыгать выше головы, работа будет ассоциироваться с переживаниями, бессилием, разочарованием и несчастьем. Вам захочется как можно быстрее скинуть с себя это ярмо — где уж тут наслаждаться процессом! Как вы понимаете, никакого потока нет и быть не может, пока вы заперты в области тревоги. Напротив, если задача слишком проста и ее выполнение не требует никаких усилий, вам станет скучно и вы не испытаете удовлетворения. Стало быть, снова нет никакого потока, пока мы подвешены в зоне скуки, томимся в монотонном однообразии и рады любому предлогу отвлечься.

Итак, нужна золотая середина — когда не слишком сложно и не слишком легко, а как раз *то, что нужно*. Задача должна подвергнуть наши способности некоему испытанию на прочность, но не мучить. Мы переживаем состояние потока, когда достигаем баланса между сложностью задачи и навыками, которые необходимы для ее выполнения.

Сложная задача + Высокое мастерство = Поток

Секрет счастья на работе не исключает высоких нагрузок и определенного напряжения. Для состояния потока нужно быть активным и постоянно проверять на прочность свои навыки и способности. Теннисист проведет более качественную игру и получит больше удовлетворения, если его противник будет чуть сильнее. Пианист получит гораздо больше пользы, если

разучит более сложное произведение. Но не нужно работать на пределе возможностей и перенапрягаться — это приводит к выгоранию. Зная вышеописанное соотношение, вам легче достичь пикового переживания (*счастье*) и пиковой результативности (*успех*). Этого невозможно добиться искусственным образом, но можно создать такие условия, чтобы чаще переживать состояние потока.

[119]

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПОТОКА НА РАБОТЕ

У каждого из нас есть сотни возможностей, чтобы развиваться и моделировать всплески интенсивной жизни и продуктивности. Вдохновляющему лидеру, который осознает необходимость способствовать увеличению степени вовлеченности и счастью членов своей команды, эти идеи наверняка пригодятся. Такие компании, как Microsoft, Ericsson, Patagonia и Toyota, используют открытие Чиксентмихайи, чтобы поручать сотрудникам достаточно сложные и при этом максимально раскрывающие их способности задачи⁸. Есть определенные шаги, которые вы можете предпринять, чтобы вызвать состояние потока на личном уровне и на уровне компании.

- 1. Взять на себя серьезные задачи.** Но не слишком сложные! Выбирайте дела, которые позволят развить мастерство и обеспечат новые ощущения, опыт и знания, но без перегрузок и потрясений. Задача должна стимулировать: состоять из того, чем вы любите заниматься и что можете выполнить. Слишком скучная и нудная задача не доставит никакой радости, поскольку вы не сможете оттачивать на ней свои навыки, будете на все отвлекаться, а в голову полезут не самые разумные мысли. На личностном уровне задачей потока может стать все, что позволяет вам учиться чему-то новому и совершенствовать таланты: работа над романом, приготовление ужина для восьми человек, катание на лыжах, разработка нового приложения и т. д. Поиск *личной миссии* поможет скорректировать рабочие задачи таким образом, чтобы они соответствовали вам и вашим

[120]

способностям, как перчатка руке (см. следующий раздел). Обратите внимание, что вы применяете таланты не так, как я, и это правильно: ведь каждый из нас должен отталкиваться от своей уникальности.

2. Наметить промежуточные точки контроля — точки, которых не слишком сложно достичь. Небольшие, четко сформулированные, конкретные цели способствуют дополнительной мотивации, помогают сосредоточиться и структурировать то, что вы делаете. Выбирайте одну цель в неделю и полностью фокусируйтесь на ней, чтобы совершенствовать навыки в этом направлении. Упорное, неуклонное движение к идеальной картине успеха поможет не свернуть с пути и породит восхитительное ощущение потока.

3. Обратная связь. Продвигаясь к намеченной цели, обеспечьте себе четкую, своевременную обратную связь на протяжении всего процесса. Это могут быть мнение других людей или ваши собственные наблюдения. С помощью сбалансированной обратной связи можно скорректировать усилия таким образом, чтобы оставаться в потоке и сохранить высокий уровень продуктивности. Научитесь давать и получать обратную связь, а также убедитесь, что в вашей команде и компании действуют механизмы открытой обратной связи. Перед публикацией статьи или поста в блоге я всегда интересуюсь мнением коллег, понятно ли сформулировал свою мысль (кроме всего прочего, это помогает мне совершенствовать навык коммуникации).

4. Стопроцентная сосредоточенность. Все что угодно может отвлечь внимание от текущей задачи. Постоянно прерываясь, вы не сможете ни достичь состояния потока, ни удержать его. Бесконечная многозадачность — враг потока. Нужно полностью сосредоточиться на том, что вы делаете, и мобилизовать для этого все ресурсы. Выйдите из твиттера, выключите телефон и уберите все, что вам мешает. Научитесь действовать стратегически, чтобы работать более эффективно в течение всего дня (например, правильно расставляйте приоритеты с помощью инструментов управления задачами, выделите время для работы

с электронной почтой, реорганизуйте рабочее пространство, включите музыку или приложение «белый шум», установите таймер для потоковой работы).

[121]

- 5. Повысить уровень энергии и улучшить эмоциональное состояние.** Обратите внимание на физические ощущения и самочувствие. Физические симптомы волнения — нормальное явление, они пройдут, как только вы приступите к работе. При низком уровне энергии и вялости постарайтесь взбодриться: устройте себе здоровый перекус, почитайте что-то мотивирующее или прогуляйтесь. Следите также за эмоциональным благополучием. Если вы взбудоражены, злитесь, нервничаете или беспокоитесь, остыньте: помедитируйте, поболтайте с другом или наймите коуча, который поможет вам подойти к работе осознанно и со вниманием. Чтобы создать правильный импульс для потока, вам обязательно нужно успокоиться и собраться.

Упражнение 4.2: как измерить поток

ШАГ 1: ПРОШЛЫЙ ПОТОК

1. Вспомните конкретный случай или род занятий, когда вы пережили чувство потока.
 - Когда это произошло?
 - Чем вы занимались?
 - Где вы были в это время (на работе, дома и т. д.)?
 - Какие факторы помогли вам испытать состояние потока (например, ваши способности/навыки и определенный уровень трудности задачи)?
2. Опишите конкретные действия или принципы, которым вы следовали, чтобы насладиться состоянием потока.

ШАГ 2: БУДУЩИЙ ПОТОК

1. Выберите, в чем вы хотели бы повысить степень вовлеченности.
2. Определите свое сегодняшнее состояние: выгорание (перегрузка) или скука (недостаточная загруженность)?
3. Определите, как развить способности или повысить/снизить уровень трудности задачи, чтобы выросла вероятность потока.

[122]

- Чтобы повысить уровень мастерства, подумайте, какие личные способности, знания, ресурсы и профессиональные отношения можно задействовать, чтобы выполнить эту задачу эффективно (например, дополнительный тренинг или новое оборудование для развития конкретного таланта).
 - Чтобы повысить уровень сложности задачи, найдите креативный способ активно учиться и развиваться на одних и тех же задачах (например, активно участвовать в групповом обсуждении, играть с более сильным противником и т. д.).
 - Чтобы снизить уровень сложности (и в итоге уровень стресса!), проанализируйте возможности для делегирования, определения приоритетов и поиска помощи.
4. Видите ли вы другие действия или принципы, которые могли бы стимулировать поток?

Скачайте шаблон этого упражнения с сайта
<http://positiveleaderbook.com/measureyourflow>.

Как создать собственную миссию

Как руководителю вам приходится играть множество ролей. Ваша личная миссия может объединить все эти роли в одну всеобъемлющую цель и помочь выстроить текущую работу таким образом, чтобы не просто делать свое дело, а следовать своему призванию. Работа редко бывает идеальной; приходится маневрировать и целенаправленно ее корректировать. Поняв, кто вы и какие принципы для вас важны, можно осознанно адаптировать работу, наполнив ее смыслом и гармонией. Для начала загляните в себя и подумайте, *что делает вас особенным, каковы ваши ценности и что вас увлекает*. Эта информация не всегда очевидна. Она предполагает глубокий самоанализ, так как придется вникнуть в убеждения, ценности и мотивацию и постараться вспомнить весь опыт, который вы считаете воодушевляющим и стоящим. Этот процесс должен сообразоваться с тем смыслом, которым наполнена ваша жизнь, с вашим «почему». Я разработал надежную систему для поиска личной миссии, которая неизменно приносит успех и счастье моим ученикам. Эта система предполагает анализ трех основных аспектов вашей личности, как показано на диаграмме:

Личная миссия

[123]



Места пересечения кругов позволяют определить, какая работа приносит вам наибольшую радость, то есть соответствует вашим талантам, ценностям и увлечениям. Процесс поиска подходящей миссии можно начать со следующих важных вопросов:

- Каковы мои *таланты* (то есть что у меня хорошо получается)?
- Каковы мои *ценности* (то есть что для меня имеет смысл и дает цель в жизни)?
- Каковы мои *увлечения* (то есть что приносит мне удовольствие)?

Рассмотрим каждый вопрос подробнее.

1. МОИ ТАЛАНТЫ

Первая часть книги должна была внушить вам, что у каждого из нас есть суперспособности — то, что мы делаем очень хорошо. Они составляют неотъемлемую часть нашей личности, и мы воспринимаем их как данность. Однако важно помнить, что они отражают нашу уникальность. Таланты — ключевой способ добиться наилучшего результата на работе. По определению, они являются важным аспектом нашей личной миссии. Опираясь

[124]

на таланты, мы чувствуем мотивацию и воодушевление, чаще переживаем состояние потока и можем организовать гораздо более продуктивную, полноценную жизнь. Если вы еще не осознали свои таланты, пройдите небольшой тест:

- **Успех в прошлом.** Вспомните, когда вы добивались успеха, и подумайте, какие способности при этом задействовались. Речь может идти об успехах на работе, в общественной деятельности, дома или даже в детском саду. Обязательно запишите их. К примеру:
 - придумал новый успешный маркетинговый ход для продвижения продукта, по которому наблюдался спад продаж;
 - помог организовать фандрайзинг в школе, где учится мой ребенок, и мы собрали рекордную сумму на благотворительность;
 - составил индивидуальную программу обучения, которая помогла с отличием пройти итоговую аттестацию.

Здесь видны общие темы. Все достижения связаны с организацией или креативным решением проблем: это те «фирменные» таланты, которые можно применить более осознанно и целенаправленно в рамках вашей персональной миссии.

- **Сегодняшние таланты.** Запишите все таланты и роли. Как вы применяли их за несколько прошедших недель? Довольны ли тем, как сейчас используете их? Работа должна опираться на самые разнообразные естественные способности и навыки, чтобы привнести смысл и энергию в ваши повседневные занятия.
- **Будущий вклад.** Составьте список, как можно использовать способности, чтобы внести перемены в жизнь и работу. Если бы вы были мировым авторитетом в чем-то одном, что бы это было? В идеальной ситуации какую максимальную ценность вы можете предложить своей семье, работодателю, друзьям, обществу и миру в целом?

Осознание способностей не только придает вам больше ценности и власти (бонус для лидерской карьеры), оно помогает лучше понять свои увлечения (бонус для счастья). Активно применяя способности, вы, скорее всего, влюбитесь в то, чем занимаетесь.

[125]

2. МОИ ЦЕННОСТИ

Ключ к тому, чтобы узнать, чего вы хотите на самом деле, скрывается в ваших основных ценностях. Именно они диктуют правила поведения, отражают приоритеты и определяют, как вы оцениваете свой успех на работе, дома и в общественной жизни. Осознавая ценности, вы сможете принимать мудрые решения и составлять планы, соответствующие этим ценностям, а также исключить из своей жизни все лишнее и сосредоточиться на том, что действительно имеет значение.

Главное — вы можете осмыслить, насколько нынешняя деятельность подходит вам в долгосрочной перспективе. Работа, которая расходится с вашими личными ценностями, вряд ли когда-нибудь пробудит в вас энтузиазм и может вылиться в серьезные проблемы в будущем. К примеру, если одна из ваших основных ценностей — семья, а вам приходится работать больше 60 часов в неделю или регулярно уезжать в командировки, скорее всего, вас будут раздирать внутренние конфликты и мучить чувство тревоги. Аналогично, если ваша основная ценность — честность, а вас часто просят выполнять задачи, которые требуют искажения фактов (либо на словах, либо в делах), то рано или поздно такая работа станет для вас постоянным источником стресса. Ценности должны быть аутентичными, чтобы вы чувствовали себя комфортно.

Составьте список ценностей:

- Что важно в вашей работе?
- Во что вы готовы вложить деньги или в чем поучаствовать в качестве добровольца?
- Что вы любите читать, смотреть по телевизору, чем любите окружать себя?
- Кем вы восхищаетесь? Это могут быть знакомые или кумиры на расстоянии. Есть ли в вашей жизни люди,

[126]

которые дают на вас или даже пугают? (Часто ваши личные ценности включают элементы, которые нравятся вам в других людях.)

- Какие принципы и действия вы готовы отстаивать? (Какие ценности отражает ваша точка зрения?)
- Что или кто заботит вас больше всего (например, сектор отрасли, цель или люди)?
- Какие принципы или личностные качества вы хотели бы чаще демонстрировать?

Постарайтесь ответить на эти вопросы быстро, без лишних раздумий. Ответив, посмотрите, какие ценности вы перечислили, и выберите от трех до пяти самых важных. Именно их вы хотели бы демонстрировать каждый день. Если вы сомневаетесь, пробегитесь по *списку ценностей*, предложенных ниже. Какие из них бросились вам в глаза? Можете расширить этот список, если ваши приоритеты в него не вошли:

Аутентичность	Любовь	Слава
Безопасность	Мудрость	Служение людям
Благополучие	Надежность	Смелость
Благосостояние	Обучение	Сострадание
Вдохновение	Объективность	Спокойствие
Вера	Ответственность	Справедливость
Верность	Открытость	Стойкость
Веселье	Отношения	Стремление к совершенству
Власть	Помощь другим/обществу	Традиции
Гармония	Преданность делу	Уважение к другим
Дисциплина	Признание	Увлеченность
Доброта	Приключения	Умиротворение
Доверие	Профессиональная этика	Успех
Достижения	Разнообразие	Честность
Дружба	Разносторонность	Щедрость
Духовность	Решимость	Энтузиазм
Забота/взрачивание	Риск	Эффективность
Здоровье	Рост	Юмор
Знания	Сбалансированность	
Командная работа	Свобода	
Креатив	Семья	

Если вы хотите быть счастливым на работе, никогда не идите на компромисс со своими ценностями. Зачастую наши представления о том, что важно на работе и в жизни (например, достижение материального успеха и высокая прибыль), не соответствуют нашим истинным ценностям. В этом случае рано или поздно начнутся проблемы: не успеете вы оглянуться, как перегорите, сойдете с ума или впадете в депрессивное состояние. Именно это произошло со мной, и в главе 7 я расскажу свою историю. Чтобы помочь вам избежать проблем и стать примером для своей команды, советую: не душите свои ценности, используйте их как внутренний GPS-навигатор, чтобы не сбиться с цели и преодолеть все препятствия. Ориентируйтесь на них и в печали, и в радости!

[127]

3. МОИ УВЛЕЧЕНИЯ

Вы заметили, что большинство выдающихся лидеров страстно увлечены своим делом? Лидеры в бизнесе или в любой другой области не могут ожидать, что другие люди полюбят свою работу, пока они сами не полюбят ее. Увлеченность — непременное условие мегауспешного лидерства; именно она воспламеняет наши инициативность и активность и указывает путь к цели. Именно эти страсть и рвение подстегивают нас к достижению удивительных результатов. Создавая такие же заряженные и увлеченные команды, мы станем непобедимыми.

Руководители, которые любят свою работу, вкладывают в нее гораздо больше времени и сил, чем остальные. Ключевое отличие заключается в том, что они не считают свою деятельность работой! Они с радостью встают по утрам, чтобы выполнить все запланированные на день дела. Зачем Уоррену Баффетту и Биллу Гейтсу работать, скажите на милость? Вряд ли у них туго с деньгами, вряд ли им необходимо работать сутками, лишь бы одеть детей и накормить семью. Ответ прост: они работают *с любовью*. Лидеры, которые любят свое дело, демонстрируют увлеченность в следующем:⁹

- они смело идут на риск, чтобы воплотить в жизнь свою миссию;

[128]

- они не теряют целеустремленности даже перед лицом испытаний и неудач;
- они постоянно учатся и находятся в поиске более эффективных способов достижения целей;
- они ищут тех, кто присоединится к ним в этом путешествии.

А теперь взглянем на вопрос с практической точки зрения. Даже если нам в целом нравится наше занятие, в нем все равно найдутся «холопские» обязанности и неприятные аспекты. Допустим, вам не нравится штудировать балансовые отчеты или увольнять людей (мне точно не нравится!), но, коль скоро вы руководитель, это неотъемлемая часть вашей работы. Нельзя закрыть на это глаза. Главное — стремиться создать такие условия, чтобы большую часть времени тратить на то, что действительно приносит вам радость. Важен баланс. Если вас не радует ваш род деятельности и вы не готовы что-то менять (хотя, как уже говорилось выше, даже небольшие корректировки в правильном направлении могут в корне изменить ситуацию), может быть, стоит уволиться, поехать домой и подумать, что же вам нравится *на самом деле*. Я бы дал этот совет каждому члену вашей команды. Либо вы страстно увлечены игрой и стремитесь к совершенству, либо вы вообще не игрок.

Бизнес-писатели Роберт Кригель и Луис Патлер ссылаются на исследование, охватившее 1500 человек за 20 лет, которое убедительно доказывает, как важно найти свою страсть в профессиональной сфере и держаться за нее¹⁰. В начале исследования участников поделили на три группы (две основные и контрольную). Группа А (83% выборки) устроилась на работу, которую она выбрала по одному-единственному критерию — высокий заработок сейчас, который позволит заниматься любимым делом позже. Группа Б (оставшиеся 17% выборки) избрала карьеру по обратной причине — чтобы следовать своей мечте. Они занимались тем, чем хотели, прямо сейчас, а о деньгах решили подумать позже. Результаты исследования оказались ошеломительными:

- в конце 20-летнего периода 101 человек из 1500 стали миллионерами;

- все миллионеры, кроме одного (100 из 101), были из группы Б, то есть из той группы, которая решила заниматься любимым делом.

[129]

Неужели миф оказался правдой? Если найти свой источник радости и вдохновения (и много трудиться), фантастический успех придет как по волшебству.

Как же выяснить, в чем заключается ваша страсть?

Шаг 1. Самоанализ: что вы любите?

Для начала проанализируйте задачи, которыми вы любите заниматься (и за которые готовы нести ответственность). Составьте список. Не позволяйте внутреннему критику редактировать ваши мысли: перед вами стоит задача найти истинные желания, а не раскромсать их на кусочки. Перечислим несколько вопросов, над которыми стоит подумать:

- Из всех рабочих заданий, которые у вас есть на сегодняшний день, что бы вы с радостью делали даже бесплатно?
- Когда последний раз вы переживали состояние потока и напроочь теряли счет времени? Чем вы занимались?
- Если бы у вас появился свободный часик, чтобы полазить в интернете, что бы вы решили изучить?
- В каких условиях вам нравится работать (например, самостоятельно или в команде? На улице или дома? Вы обожаете путешествовать или нет?)?
- Представьте, что вы выиграли 150 миллионов фунтов, евро, долларов (или в любой другой валюте) в лотерею и стали финансово независимы. На что бы вы тратили свое время?
- О какой карьере вы мечтаете? Какой работе, которой занимаются другие люди, вы завидуете? Никаких ограничений для фантазии.
- В каких компаниях вам хотелось бы работать (назовите три-пять)?
- Любите ли вы помогать людям? Какого характера эта помощь?

[130]

- Что бы вы сделали, если бы знали, что не можете потерпеть неудачу? (Если бы вы обладали волшебным эликсиром, который наделил бы вас иммунитетом от неудач, чем бы вам захотелось заниматься?)
- Каким бы вы хотели запомниться людям на закате своей жизни?
- Чем вы всегда занимаетесь? Какие сферы вас интересуют?
- Как вы проводите свободное время? Чем мечтаете заняться после того, как выполните все, что от вас требуется?
- Что стимулирует ваш креатив (в спорте, бизнесе, дома или где угодно)?
- О чем вы любите разговаривать? (Ваши любимые темы — важные показатели подлинных интересов. Спросите друзей о том, что вас воодушевляет, от чего ваши глаза блестят.)
- Что наполняет вас энергией? (Потратьте несколько дней на то, чтобы составить карту уровней вашей энергии и вовлеченности на работе, и выясните, в какие моменты вы достигаете пика.)

Ниже примеры увлечений в качестве пищи для размышлений:

Актёрство, писательство, парусный спорт, преподавание, путешествия, дизайн, кулинария, исследование, сочинение музыки / игра на музыкальных инструментах, общение, технологии, пение, изменения, политика, вдохновлять людей, строительство своими руками, декор и дизайн, лечение, танцы, чтение, упражнения, общение с детьми, интервьюирование, планирование, изобретения, выступления, медитация, семейные отношения, спорт, гимнастика, природа, дегустация, рыбалка, предвыборная агитация, дебаты, аналитика, нетворкинг, умение смешить людей, учеба, упорядочивание, развлекать людей, фотографирование, наставничество, организация, скайдайвинг...

Шаг 2. Пробуем новое

Еще один способ выяснить, к чему вас влечет, — браться за новые дела, причем превратить это в привычку. Жизнь часто толкает нас в определенных направлениях, мы тянем лямку, даже

не задумываясь (или страшась) заняться чем-то другим. Ждать, что ваша «единственная страсть» сама бросится к вашим ногам, прежде чем вы почувствуете себя достаточно уверенно, чтобы зашагать в новом направлении, — непродуктивно. [131]

Мы узнаем, кто мы такие, только когда идем и пробуем, а не отсиживаемся на последней парте. Мы живем в стремительном, бешеном, глобальном мире, и я настоятельно рекомендую людям внимательно осмотреться и приступить к экспериментам. Поищите временные назначения, вечерние курсы, возьмите творческий отпуск, заключите контракты с другими компаниями, переключитесь на консалтинговую работу, программы для управленцев и т. д., чтобы прозондировать почву и получить опыт работы в новом подразделении или области. Поговорите с признанными авторитетами, проведите исследование, в общем, уделите этому время — и ищите, пока не наткнетесь на то, что действительно полюбите. Метод проб и ошибок — так называется наша игра. В некотором смысле увлеченность работой превращается в роскошь, так как люди понимают: если они хотят устроить себе перезагрузку и зажечь полной жизнью, придется пойти на риск. Но этот риск не напрасный. Навыки и опыт, которые вы получите в процессе экспериментов, увеличат ваш профессиональный капитал в долгосрочной перспективе. Так что сделайте что-то, хоть что-нибудь, чтобы запустить процесс и потихоньку наращивать обороты. Вы удивитесь, как много узнаете о себе. Было бы замечательно, если бы все мы придерживались девиза розничного магната, основателя лондонского универмага Selfridges Гарри Гордона Селфриджа: «Нет ничего веселее работы».

ТАЛАНТЫ + ЦЕННОСТИ + УВЛЕЧЕНИЯ

После того как вы исследуете три области — таланты, ценности и увлечения, составьте общую карту выводов, чтобы найти закономерности или области пересечения. Каждая область ценна сама по себе, но, чтобы собрать пазл, вам нужны все три элемента. Вернемся к нашей диаграмме из трех кругов, где места

[132]

пересечения — это те области, где вы раскрываете свой истинный потенциал и достигаете полноценных побед в своей жизни. В идеале нужно направить ваши личностные и профессиональные цели на занятия и интересы, которые попадают в эти точки пересечения. Разрешите поделиться моим личным примером, чтобы проиллюстрировать, как работает этот инструмент.

Личностная миссия Яна



ШАГ 1: КАК НАЙТИ СВОЮ МИССИЮ

Сформулировав занятия, в которых пересекаются ваши круги, объедините их в одну мощную миссию, которая определяет и отражает вашу сущность. Общие черты не всегда бросаются в глаза. Наша цель не всегда очевидна, так что выделите время для того, чтобы понять источник своей мотивации. В конце концов, это процесс.

Какова ваша миссия? Возможно, это работа с детьми; забота об экологии; управление бизнесом; развлекательные шоу для зрителей; борьба с дискриминацией; создание красивой одежды; помощь больным и нуждающимся; проведение эффективных кампаний? А может, у вас такая же миссия, как у меня, но вы могли бы реализовать ее по-другому — через политику, образование или преподавание?

Поиск личной миссии

Составив диаграмму, я понял, что слишком много времени трачу на бизнес / производственные приоритеты и пренебрегаю личными ценностями — семьей, аутентичностью и благополучием. У меня было такое ощущение, что на работе постоянный аврал, и я лез из кожи вон, чтобы работать на пике возможностей. Неудивительно, что такое колоссальное давление, в конце концов, действительно раздавило меня. Я почувствовал себя опустошенным, оторванным от своего истинного «я», потому что не действовал сообразно с ценностями и увлечениями. Круги на диаграмме помогли мне составить личную миссию, которая учла максимальное количество аспектов моей личности и заставила проявить аутентичность — быть открытым, откровенным и честным. В то же время я понимал, что мой самоанализ, выводы и опыт помогут другим стать такими, какие они есть на самом деле. Позвольте себе проявить свою яркую индивидуальность, не разбавляя ее, не смягчая и не усекая в уступку принятым шаблонам.

Глядя на пересечения кругов на моей диаграмме, я задумался, какая работа даст мне возможность использовать мои навыки и интерес к коммуникации, чтобы выстроить сильные связи с окружающими и трудиться на благо общества, оставаясь при этом самим собой. Коучинг, наставничество, тренинг и выступления на конференциях — все это позволяет мне заниматься тем, что у меня хорошо получается, приносит удовольствие и соотносится с моими ценностями. Возможность помогать людям понять себя и свои таланты, повышать оптимизм и следовать своему призванию я считаю огромным благом. А в качестве приятного бонуса мне удастся поговорить на серьезные темы, которые увлекают меня, и о конкретных действиях, которые, как я верю, могут изменить мир к лучшему: например, сбалансировать здоровье с целью, интеллект с эмоциями, обучение с игрой, технологии с человеческим потенциалом и т. д. Коучинг позволяет мне быть аутентичным и при этом поддерживать людей на пути к их цели или помочь им вернуться, если они сбились с дороги. Более того, я могу применять свой талант к коммуникациям и умению быстро налаживать связи с окружающими ради особой, значимой цели. Так что, в двух словах, моя миссия, или мое «почему», выглядит так: *раскрывать человеческий потенциал по всему миру*. И ничем другим мне не хотелось бы заниматься! Я просыпаюсь каждое утро с мыслью о том, как же мне повезло, что мое занятие приносит столько счастья и воодушевления. Мне бы хотелось, чтобы вы тоже пережили эти чувства. Принципы, изложенные в этой книге, — часть моей миссии, так что, надеюсь, они принесут вам пользу.

[134]

Когда вы сформулируете миссию, самую значимую и приятную для вас, основанную на ваших талантах и способностях, обязательно запишите ее (в виде позитивного утверждения) или нарисуйте диаграмму или график — ярко, живо. Вы должны чувствовать направление, вдохновение и мотивацию каждый раз, когда взглянете на нее. Носите с собой, развесьте копии в заметных местах дома и на работе. Окружите себя миссией, чтобы она ожила.

ШАГ 2: КАРТА ДЕЙСТВИЙ

Затем обдумайте, что можно сделать на микро- и макроуровне, чтобы приступить к реализации миссии.

Микромиссия

Не думайте, что вам придется бросить свою работу или компанию, дабы посвятить себя более приятному занятию. Амбициозные изменения иногда не оправдывают надежд, потому что сложно осилить так много за один раз. Лучше продвигаться маленькими шагами. Подумайте, как адаптировать работу к вашей миссии. Какие изменения внести, чтобы сообразовать повседневные занятия со своими способностями, ценностями и увлечениями? К примеру:

- **Новые задачи.** Выясните, не могли бы вы участвовать в собраниях или работе других отделов; предложите помощь в некоторых проектах; займитесь обучением новичков; возьмите на себя дополнительные задачи или общение с клиентами; предложите организовать мероприятие в сфере ваших интересов. Попробуйте заняться делом, которое вас привлекает, или принимать в нем более активное участие, даже если вначале ваш вклад будет весьма скромным.
- **Расскажите боссу.** Ваш руководитель должен знать, что вы ищете новые задачи, соответствующие вашим талантам, ценностям и личностным профессиональным целям, и надеетесь сократить количество работы,

которая вас не вдохновляет. Он может предложить идеи и возможности, до которых вы не додумались.

- **Эксперимент.** Придумайте небольшие эксперименты, наметив для себя новые задачи в течение короткого периода, чтобы проверить, понравится вам это или нет. К примеру, попробуйте внести небольшие изменения в условия работы или опробовать новый стиль коучинга с членами вашей команды. Поставьте четкие цели относительно тех областей, которые вы хотели бы развивать, даже если ваша работа не требует этого.
- **Улучшить общение.** Измените качество и/или объем рабочего общения. Хотите больше участвовать в командной деятельности? Подумайте, как влиться в проекты, которые охватывают разные отделы или групповые цели. Вступите вместе с коллегами в книжный или спортивный клуб. Хотите чаще работать самостоятельно? Найдите возможность заняться этим из дома или добейтесь ведения самостоятельных проектов.
- **Измените свое восприятие.** Если не можете внести реальные изменения, подумайте, какой смысл, удовольствие и рост можно найти в том, чем вы уже занимаетесь. Уподобьтесь уборщику, который считает, что его миссия — заботиться о здоровье людей и благополучии окружающей среды. Внедрите в свое расписание в течение следующей недели «бустеры счастья» — незначительные действия для того, чтобы взбодриться и привнести радость в свою работу.¹¹ Допустим, выделить время для чтения интересных статей. Помните, что ментальная составляющая повседневных занятий определяет нашу реальность больше, чем сами занятия.
- **Возьмите свою миссию домой.** Какое еще применение можно найти вашим способностям, ценностям и увлечениям вне работы? Возможно, вы могли бы выделить два часа в неделю и заниматься любимым хобби, будь то спорт или музыка, или чем-то веселым и интересным, например пробежать полумарафон со своими детьми,

[136]

чтобы собрать средства для местной благотворительной организации. Вы могли бы выкроить один день в месяц для общественной деятельности или уделить больше внимания семье или отношениям с друзьями.

Макромиссия

Если вы попытались приблизить должностные обязанности к миссии, но работа все равно напоминает тяжкую повинность, возможно, настало время для более крутых мер. Какие масштабные изменения вы могли бы внести, чтобы превратить свою работу в призвание? Есть ли у вас альтернативные источники дохода, которые могли бы улучшить ваше материальное положение? Или возможна другая роль в бизнесе, которая позволит задействовать конкретные навыки, ценности и увлечения, чтобы добиться успеха? Или пора покинуть корабль в поисках более прогрессивного или подходящего работодателя? Понимание своей миссии позволяет выбирать компании со схожими ценностями и убеждениями и помогает грамотно взвешивать плюсы и минусы любой профессиональной возможности. Можно даже открыть свое дело и воплотить в жизнь мечту работать на себя. Решение за вами.

ШАГ 3: РЕАЛИЗОВАТЬ МИССИЮ

Последний шаг — приступить к реализации миссии. Сформулируйте позитивные цели для краткосрочной и долгосрочной перспективы по вашим микро- и макродействиям. Это поможет сосредоточиться на успехе (чего вы хотите достичь), а не на неудачах (чего вы хотите избежать), и направить карьеру на правильный путь. Следуйте каноническому слогану спортивного гиганта Nike — *just do it!* Просто сделай это!

Ваша цель будет изменяться в зависимости от жизненного этапа, и круговую диаграмму придется время от времени пересматривать, чтобы поддерживать актуальность миссии. Записывайте свои действия, мысли и чувства, чтобы посмотреть, насколько вы приблизились к достижению поставленных целей. Помимо всего прочего, это важно для самосознания и следования основным

приоритетам. Для окончательной победы могут понадобиться небольшой стимул, корректировка или шлифовка.

[137]

Миссия для каждого!

Эту же круговую диаграмму можно использовать не только для себя, но и для своей команды, компании в целом. Каждый черпает вдохновение из разных личностных факторов — способностей, ценностей и увлечений. Унифицированный подход здесь вряд ли уместен: то, что воодушевляет одного члена команды, далеко не всегда подходит другому. Никто не хочет быть просто винтиком, так что придется выстроить индивидуальную стратегию для каждого. Руководитель, движимый самосознанием и заботящийся о благополучии и уникальности сотрудников, может сыграть колоссальную роль в стимулировании, возвращении талантов и преобразении жизни своей команды.

На мой взгляд, лучший способ выразить поддержку и использовать свое руководство на благо людям — *помочь им найти свою миссию*. Сделать это непросто, даже если вы хорошо знаете своих сотрудников и находитесь с ними в прекрасных отношениях. Извне нелегко понять, что позволяет другому чувствовать себя ценным и значимым. Задача вдвойне сложная с учетом требований, предъявляемых к каждой должности. С этой точки зрения владельцы малого бизнеса обычно находятся в более выгодном положении, чем руководители в крупных компаниях. Вам придется потратить немало сил и времени, прежде чем все члены команды смогут работать в соответствии со своими талантами, ценностями и увлечениями. Этой идиллии неизбежно должны предшествовать интенсивные обсуждения тет-а-тет и эксперименты с корректировкой должностных обязанностей. Наш мир не стоит на месте, все ждут моментального результата, и такой подход может вызвать недовольство. Но, как я говорил, это важная часть бизнес-процесса. Получив возможность заниматься любимым и значимым делом, ваши сотрудники вложат в работу в два (а то и в три) раза больше усилий.

Как стать провидцем (не бояться мечтать и воплощать мечты в жизнь)

Империи будущего — это империи ума.

Уинстон Черчилль, государственный деятель,
премьер-министр Великобритании в период
Второй мировой войны

У вас есть видение своей жизни и бизнеса? Насколько это видение реалистично? Заставляет ли оно замирать ваше сердце от радостного предвкушения? Целеустремленные лидеры смотрят вперед. Они создают вдохновляющую, увлекательнейшую картину будущего в своем воображении и могут поделиться ею с другими. Лидер Движения за гражданские права чернокожих в США доктор Мартин Лютер Кинг прекрасно понимал *силу видения*, когда выступил со своей знаменитой речью «У меня есть мечта»*. Страстное видение, или мечта, подхлестывает наше воображение и заставляет стремиться к прекрасным горизонтам будущего. Именно благодаря мечтам риски, связанные с лидерством, и выход из зоны комфорта не только возможны, но и оправданны.

Чтобы стать лидером-провидцем, нужно научиться вдохновлять и вдохновляться. Известный автор многочисленных книг

* «У меня есть мечта» (англ. I have a dream) — название самой известной речи Мартина Лютера Кинга, в которой он провозгласил свое видение будущего. *Прим. ред.*

и лекций по саморазвитию Уэйн Дайер называет вдохновение «Духом внутри»¹. Когда мы вдохновлены, видение или идея буквально овладевают нами, мы чувствуем связь с неким источником силы и полностью посвящаем себя цели. Подобное вдохновение рождается из значимой *миссии* — той, что активизирует наши уникальные способности, ценности и увлечения. Лидеры, черпающие вдохновение из своего «почему», способны представить блестящее будущее, где они используют свое призвание на благо мира. Более того, они могут также заразить своей целью окружающих, чтобы те тоже реализовали свою мечту.

[139]

Высшее вдохновение

Одна любопытная старая притча иллюстрирует, как по-разному мы можем интерпретировать свои цели в жизни:

Рождение видения

Один путешественник набрел на стройку, где работали каменщики. Он спросил их, чем они занимаются.

«Я кладу кирпичи», — недовольно пробурчал первый.

Второй работал намного энергичнее; он оторвался от работы на секунду и ответил: «Я строю стену».

Подойдя к третьему каменщику, который трудился, напевая песенку, путешественник услышал: «Я строю собор».

Четвертый работал в стороне от остальных; он отложил инструменты, взглянул на небеса и ответил с трепетом в голосе: «Я служу Богу».

Все четыре каменщика выполняли одну и ту же работу, однако у каждого было свое видение цели. Если бы вас спросили, из какого каменщика вышел бы самый успешный руководитель, на кого бы вы указали? Думаю, на того, кто смог бы вдохновить на великие свершения! Четвертый каменщик делал ту же работу, что и остальные, но чувствовал ее высочайший смысл и грандиозный масштаб.

[140]

Лидерство предполагает выбор и обязательства. Мы тоже можем выбрать, какой цели следовать — высокому видению или примитивному желанию заработать побольше денег и побыстрее вернуться домой. Эта притча напоминает нам, как полезно взглянуть по-новому на вещи, когда ищешь особый смысл в работе. Если вы любите свою работу и считаете ее значимой, эта любовь будет подпитывать ваше рвение, и на этой волне вы сможете увлечь за собой других людей. Взглянем правде в лицо — никто не захочет пойти за боссом в Землю Безразличия.

ВДОХНОВЛЯТЬ И ВДОХНОВЛЯТЬСЯ

Выдающиеся лидеры понимают цель своей работы. Они видят в ней причину и смысл и искренне убеждены, что она связана с чем-то бóльшим, чем они сами. Такие лидеры вдохновляются и делом, которым они заняты, и целью. Они способны охватить взором всю картину в широкой рамке, создавая общее видение, которое затронет и сердце, и разум своей аудитории. На протяжении истории самые достойные лидеры успешно делали это в той или иной форме. Принято считать, что перед Второй мировой войной Уинстон Черчилль был самым что ни на есть заурядным политическим деятелем. И лишь обретя свою благородную цель «защитить Британию и одержать победу в войне», он стал героем, вдохновителем нации, о котором говорят до сих пор². Война оказалась катализатором, подхлестнула его скрытые таланты, обнажила его ценности, побудила действовать.

Умение вдохновлять — не приятный бонус или довесок к обязанностям лидера, а приоритет. Обширные исследования качеств топ-лидеров, проведенные консультантами по лидерству Джоном Зенгером, Джозефом Фолкманом и Скоттом Эдингеном, показали, что способность «вдохновлять и мотивировать на высокие результаты» — самый эффективный показатель выдающегося лидера³. Прирожденных лидеров-провидцев в корпоративном мире не так уж много. Большинству директоров, предпринимателей и управленцев приходится учиться вдохновлять людей словами и действиями.

Технологические провидцы

В IT-отрасли было великое множество новаторов и только два истинных лидера-провидца, которые изменили мир, — Билл Гейтс из Microsoft и Стив Джобс из Apple. Когда в 1977 году Билл Гейтс впервые выдвинул смелый лозунг «Компьютер на каждом столе и в каждом доме», технологий для реализации такой идеи не было и в помине, и люди не видели необходимости в покупке компьютера для повседневных целей. Однако Билл нарисовал яркий, фантастический образ будущего и преобразовал жизнь, работу и общение каждого из нас. Он превратил свое страстное увлечение, хобби в один из самых успешных бизнесов в истории и изобрел величайшую технологию. Благодаря одержимости своей миссией он смог создать особую эмоциональную связь с сотрудниками и клиентами. Несмотря на свою скромность, он по-настоящему уникален в своей способности разглядеть возможности, которые таит будущее, непоколебимой уверенности в правоте своего видения.

Теперь перейдем к другому технологическому гению. Экстраординарное видение Стива Джобса, его фанатичное стремление к совершенству дизайна и сила убеждения полностью преобразовали IT-отрасль. В то время как Билл Гейтс сосредоточился на продуктивности, которую можно предложить клиентам, Стив требовал совершенства в функциональности, деталях и дизайне. Известно, что его команда работала на пределе своих возможностей и технологически, и эмоционально; только так она могла соответствовать высочайшим стандартам, которых требовал Стив. И результаты того стоили!

Провидческое лидерство

У вас есть видение, которым вы страстно увлечены? Может, вы хотите:

- сделать что-то особенное;
- изменить нынешнее положение дел;
- создать то, чего до вас никто никогда не создавал.

Вы можете вдохнуть жизнь в ваше видение и увлечь своими надеждами и мечтами других людей?

Без благородной цели или видения наши действия часто становятся стихийными, произвольными, вызванными последними

[142]

событиями или даже случайными, непредвиденными факторами. Планирование далеко не всегда позволяет реализовать свои мечты. Планирование краткосрочно, вдохновение же, в отличие от него, питает надолго. Лидерство — это движение к определенной цели, путь в светлое будущее. Это видение, а не план, который указывает, куда вы двигаетесь и как должен выглядеть успех. Вот почему доктор Мартин Лютер Кинг говорил о мечте, а не о плане! В своей речи «У меня есть мечта» Кинг рассказал о своем видении мира, где люди живут во взаимном уважении и где о его детях «будут судить не по цвету кожи, а по характеру». Его видение вызвало в слушателях нравственное пробуждение в сфере равенства и гражданских прав по всей Америке и навсегда изменило ход истории.

Если у вас нет видения — идеального, уникального образа того, чем можете стать вы, ваша команда и компания, — то куда же вы ведете своих людей?

Умение вдохновлять связано с концепцией *трансформационного лидерства*, впервые предложенной экспертом по лидерству Джеймсом Макгрегором Бернсом в 1978-м⁴ и доработанной Бернардом М. Бассом в 1985 году⁵. Трансформационный лидер ведет людей из пункта А (плохого или хорошего) в пункт Б (плохой или хороший). Вы, лидер, — транспорт в этом путешествии, а ваше топливо — *вдохновение*. Без вас ничего не будет. Так что на вас возложена особая ответственность употребить свою репутацию и власть на то, чтобы:

- сформулировать четкое, воодушевляющее видение, в которое люди поверят;
- объяснить людям смысл их работы и поставить задачи, задействовав их потребности высшего порядка;
- вызвать у последователей позитивные эмоции;
- подавать пример, будучи аутентичным и опираясь на свои уникальные способности, ценности и увлечения;
- помочь команде найти свое «почему» и применить свои таланты, ценности и увлечения в занятиях, которые они считают интересными и значимыми;
- научиться управлять своей энергией, чтобы сохранять вселенское спокойствие даже в разгар битвы.

Трансформационный лидер умеет разбудить в людях эмоции и добивается от них доверия и уважения. Он *вдохновляет*. Менеджер, напротив, занимается повседневными делами, чтобы реализовать стратегию компании. Он *планирует*. Вдохновение — не столько практическое, сколько духовное и эмоциональное понятие. Планирование («что» и «как»), несмотря на всю свою пользу, не вызывает столько рвения, не стимулирует, как вдохновение («почему»). Оглядываясь на свою карьеру, я думаю, что играл роль менеджера 60% времени и лидера 40%. Я далеко не сразу понял разницу. Хорошие менеджеры, безусловно, мотивируют сотрудников на то, чтобы они реализовали предложенные идеи и сделали свою работу, но только лидеры способны сформировать блестящие команды и создать эмоциональную связь и общую цель, чтобы привести людей туда, куда стоит идти.

[143]

Конечно же, «что» и «как» занимают важное место в общей картине. Нужны и планирование, и цель. Наверное, вы слышали выражение: «Не все мечтатели добиваются результата, но все, кто добивается результата, — мечтатели». Мы должны не только мечтать, но и действовать. Лидерство — это не та деятельность, в которой можно положиться на волю случая. Хотя это звучит не очень приятно, всем нам нужно делать «домашнее задание» и тщательно разбираться во всех процессах. Без реализации стратегии и упорного продвижения вперед мечты останутся мечтами и никогда не обретут жизнь.

Невозможное возможно

Ваше видение невозможно реализовать одним гигантским скачком, — понадобится целый ряд крошечных шажков, чтобы добраться до цели. Маршрут из точки А (сегодняшнее положение) в точку Б (ваше видение) требует *веры, убеждения и позитивного настроя*. Он может пролегать по ухабистой, неровной дороге, и вполне вероятно, что вы встретите на нем парочку серьезных препятствий. Несмотря на удачный старт, он может изобиловать непредвиденными трудностями. Даже тщательно

[144]

подготовленное путешествие не всегда идет по плану. В пиковые моменты позитивность может оказаться лишь иллюзией. И именно вы, лидер, должны помочь людям проявить стойкость и не терять присутствия духа, когда работа становится непосильной и многим из тех, кто идет за вами, хочется сдаться*.

Вера, которая покоряет горы

Один из способов реализовать свои мечты — использовать силу веры и позитивного настроения. Позвольте поделиться примером того, как я раскрыл потенциал моей команды, чтобы добиться невозможного. После двух лет моего управления подразделением Microsoft по Центральной и Восточной Европе дела шли достаточно хорошо. Все мы работали ударными темпами, активно применяли свои таланты — и результаты были налицо. Но, несмотря на отличные показатели, я внутренне ощущал, что мы не раскрыли наш истинный потенциал. Мы могли достичь большего, но, казалось, наши стремления нереалистичны. Постепенно моя команда стала довольствоваться принципом «хорошего понемножку». Люди начали жаловаться, что я «слишком давлю». У них истощились все ресурсы, и они не верили, что способны на большее. Чтобы поднять их боевой дух, я пригласил легендарного альпиниста и исследователя Райнхольда Месснера¹ выступить перед моей командой. Он первым совершил бескислородное восхождение на Эверест, хотя до него никто не верил, что это возможно.

Когда Месснер и его напарник Питер Хабелер впервые заявили о своем намерении покорить высочайшую гору мира без кислородных аппаратов, все посчитали это самоубийством. Альпинисты и медики называли их сумасшедшими, а девять из десяти экспертов сказали, что это нереально. Как известно, для человеческого организма восхождения на Эверест мучительны, и смельчаки рисковали получить серьезное повреждение мозга. Чтобы справиться с перепадами температуры, ледниками и холодом, во время подъема необходимо быстро принимать единственно верные решения. Попробуйте-ка сделать это, когда вашему мозгу не хватает кислорода! Уровень же его на вершине Эвереста достаточен разве что для поддержания функционирования организма в состоянии покоя, но не для активных действий. Двум героям в итоге пришлось выложиться по максимуму, но 8 мая 1978 года они совершили намеченное восхождение!

* Райнхольд Месснер — итальянский альпинист, один из самых знаменитых альпинистов в мировой истории, первым покоривший все 14 восьмитысячников мира, в том числе некоторые в одиночку. *Прим. ред.*

Два года спустя Райнхольд сделал это снова, на этот раз в полном одиночестве. Пика своей альпинистской карьеры Месснер достиг в 1986 году, когда стал первым, кто покорил все 14 восьмитысячников мира.

Встреча с Райнхольдом Месснером кардинальным образом изменила настрой моей команды. Он яркое доказательство того, что лидер в одной области может вдохновить на свершения тех, кто занят совершенно другими делами. Нас всех потрясли смелость, вера и организованность, которые Месснер проявил в своих восхождениях. После его выступления мотивация моих сотрудников взлетела до небес, равно как и готовность добиться целей. Даже завзятые скептики, которые имелись в команде, изменили мнение. Делать все, что в наших силах, — этого уже недостаточно! Мы были готовы сделать «все, что потребуется» и сформулировали новый девиз: «Всего, что человек может вообразить, он сможет достичь!», который снова и снова повторяли как мантру, пока он не стал неотъемлемой частью нашей командной культуры. Четыре года спустя мы стали лучшим подразделением Microsoft в мире. Искключительные лидерские качества Райнхольда убедили нас, что мы способны на прорыв. Его вдохновляющая речь обошлась компании в €4000. Позже наши финансисты подсчитали, что благодаря ей мы принесли Microsoft \$1,2 млрд.

«Если вы найдете свой путь и пойдете по нему, у вас будут и силы, и направление, и цель, и ничто и никто не сможет остановить вас».

Райнхольд Месснер, непревзойденный альпинист, мировой рекордсмен и искатель приключений

ВАШ ПОДСОЗНАТЕЛЬНЫЙ НАВИГАТОР

Каждый когда-либо совершенный великий подвиг, каждое когда-либо созданное изобретение начинались с картинки в чьем-то воображении, то есть с видения. Ваше видение — мысленный образ мира, которого пока не существует. Однако время, употребленное на то, чтобы предоставить его себе, не потрачено зря: мозг сосредотачивается на том, чего вы хотите. Это крайне важно, так как *разум* — ваш величайший дар... хотя он может обернуться и злейшим врагом. Ваше подсознание включает в себя изощренную систему управления наподобие спутникового навигатора. Ее задача — искать все, на что вы регулярно направляете свое внимание (надеюсь, это видение вашего идеального будущего). Любопытно, что

[146]

подсознание не проводит разницы между реальным и вымышленным, — электрические импульсы одинаковы. Получив информацию от сознания, подсознание воспринимает ее как непреложную истину, позитивную или негативную. Если ввести в свое подсознание координаты цели (идею, предложение или образ), оно будет двигаться к ней. Как? К примеру, подсознание будет оповещать о возможностях, подталкивать к нужным людям и давать импульс, чтобы стимулировать действия.

Подсознание не мыслит самостоятельно, не задает вопросов — оно просто делает то, что велено. Вот почему крайне важно кормить его только позитивными образами. Ваш мозг будет притягивать их, словно магнит. Представив себя добившимся успеха на избранном вами поприще, вы непременно его *добьетесь*. Но нужна вера в то, что это возможно. Как говорит ведущий мотивационный спикер и автор книг по саморазвитию Брайан Трейси: «Все великие мужчины и женщины были людьми веры... Они отличались спокойствием, уверенностью и убежденностью в том, что им помогает сила, намного превосходящая их самих»⁶. Действительно, важно *верить*, что вы можете это сделать, и не позволять деструктивным, негативным эмоциям нарушать спокойный, позитивный настрой, который необходим вашему подсознанию для правильного функционирования. Успешные люди, даже когда они не занимаются никакой активной работой, размышляют о своем видении, визуализируют его, представляют, что оно уже наступило, пытаются его прочувствовать. Короче, нужно быть собственным *директором по мышлению*, так как любые исключительные результаты работы подпитываются тем, что происходит в голове.

ВЕРЬТЕ В СВОЮ КОМАНДУ

Не бойтесь требовать многого от своих сотрудников и выманивать их из зоны комфорта. Ваша вера в уникальные способности и навыки команды может совершить невозможное. Эта вера — «гальванизирующий» фактор для первоклассных достижений. Это явление получило название *эффект Пигмалиона* — когда ваши вера и убежденность пробуждают в другом человеке небывалый потенциал. В древнегреческой мифологии Пигмалион

был скульптором, который влюбился в статую из слоновой кости — идеальную женщину по имени Галатея, созданную его собственными руками. Она воплощала все его надежды, мечты и возможности, и он обратился к богам с мольбой оживить статую. Боги выполнили желание Пигмалиона, и статуя превратилась в живую женщину из плоти и крови и стала его женой. Вывод: верьте в свою команду, и она вознаградит вас преданностью, результативностью и многим другим.

[147]

Но помните: от вас требуется не меньше, а даже больше самоотверженности и преданности делу, чем от ваших подчиненных. Все выдающиеся лидеры полноценно участвуют в процессе и никогда не теряют интерес к предмету, который помогают создавать. Вы должны подать пример команде и продемонстрировать ей (словами и делами), что намерены бороться до конца в достижении целей. Если вас не так уж вдохновляет озвученное видение, команда сразу почувствует неверие и не ударит палец о палец. Если хотите добиться успеха, покажите своим людям, что вы полностью преданы делу и готовы приложить усилия, покинуть зону комфорта, принести жертву, если это будет необходимо, быть креативным, идти на стратегический риск и проявить самодисциплину. Ваша преданность делу побудит других держаться верного курса. Проявите упорство, не сдавайтесь — и ваша команда, вдохновившись вашим примером, последует за вами.

ПРИМЕР ИЗ СПОРТА

Спортивная психология значительно больше преуспела, чем бизнес-психология, в том, что касается стимулирования людей на высокие свершения и раскрытие своего потенциала. Чешский хоккейный тренер Мариан Елинек указывает на два вдохновляющих стимула, которые талантливые спортсмены используют, чтобы превзойти конкурентов.

- 1. Играть для удовольствия.** Спортсмены следуют своему призванию. Они со всей страстью преданы поставленной цели или занятию, которое позволяет им применять свои способности и получать от этого радость.

2. Цель — выиграть. Спортсменам присущи абсолютно четкое видение и желание стать лучшими. Они визуализируют свой успех, добиваются его с помощью упорных тренировок и при этом эффективно управляют своей энергией.

Для всех, кто хочет быть успешным и счастливым, оба этих аспекта должны быть задействованы в равной степени. Зациклившись исключительно на победе, вы достигнете успеха (возможно, даже станете лучшим в своей сфере деятельности), но очень скоро выгорите, если не сможете получать удовольствие от работы. Аналогично, работая только ради удовольствия, вы, возможно, будете его испытывать при применении ваших навыков, но никогда не бросите ни себе, ни другим вызов. Со временем вам будет не доставать духа соперничества и стремления выиграть.

Успех спортсменов в пиковой физической форме обусловлен не столько техническими навыками, сколько внутренним настроем. Самые именитые спортсмены всегда смотрят на ситуацию позитивно, чтобы победить в соревновании. Ключевая «привычка» любого серьезного спортсмена — способность «мыслить как победитель»; я называю это *мышлением Премьер-лиги*. Именно оптимистичный и амбициозный настрой становится фундаментом для улучшения результатов: спортсмены, полные надежд, добиваются большего успеха. Если вы плохо играете в «ментальную игру», вас обуревают сомнения, страх и тревога, то и на настоящем игровом поле ваши шансы равны нулю. Тот же принцип применим и к бизнесу. Менеджер, врач или художник могут стать «игроками Премьер-лиги» только с помощью внутреннего настройа.

Эмпирические исследования отыскивали позитивную взаимосвязь между «потребностью в достижениях» и успехом в бизнесе⁷. Люди с ярко выраженным стремлением к достижениям склонны:

- придерживаться высоких стандартов;
- регулярно искать более эффективный способ выполнить задачи;
- предвидеть проблемы;
- идти на риск ради достижения цели;
- брать на себя ответственность за результаты работы.

Эти склонности формируют типы поведения, которые в итоге приводят к успешным финансово-экономическим результатам. Если, подобно спортсменам-чемпионам, бизнес-руководители научатся практиковать позитивный настрой и получать удовольствие от своего «вида спорта», они добьются удивительных результатов для себя и своих компаний.

[149]

УРОК СТРЕМЛЕНИЯ И УПОРСТВА

Убеждения — это самоисполняющиеся пророчества. Помимо высоких ожиданий относительно себя и команды, лидеру необходима уверенность в том, что он не ударит в грязь лицом. Ставя перед собой цель, вы демонстрируете веру в свою способность довести дело до конца, воплотить в жизнь будущее, которое представили себе. Вы должны творить свою реальность, вместо того чтобы пассивно реагировать на случайные события. Столкнувшись с проблемой, ищите возможности, которые она открывает. Пусть все вокруг стоит на ушах или отстают по срокам — продолжайте двигаться вперед к светлому будущему (вашему видению). Учитывая мою любовь к спорту, вы вряд ли удивитесь, что самые ценные жизненные уроки, которые повлияли на мои решения и поведение в бизнесе, я позаимствовал из своего опыта игры в теннис в молодости.

Уроки из тенниса

1. На корте вы один, примерно так же, как в жизни.

Только вы контролируете свои действия и реакцию на обстоятельства и события в вашей жизни. Ваше отношение к происходящему зависит только от вас. Неважно, насколько вам тяжело. Вы вольны выбирать, куда направить свое внимание — на сегодняшние мучения или будущую славу. Воспользуйтесь каким угодно ментальным волшебством, чтобы запрограммировать и удержать свой позитивный настрой. Используйте внутренний диалог, визуализацию,

[150]

переосмысление, упражнения по релаксации или возьмите небольшой «отпуск» от плохих новостей.

2. Вы играете до последнего мяча. Никогда не отказывайтесь от своего видения. Укрепляйте его словом и делом при каждом удобном случае. Ваш потенциал не ограничивается вчерашними достижениями или началом пути — он зависит только от того, во что вы верите. *Карта — не вся территория*, а только фильтр. Можно составить новую карту, которая более точно отражает новую реальность; как шаблон для разума, позволяющий создавать желаемую жизнь. Чем свободнее вы расширяете сознание, тем больше власти и стимула получаете на пути к более четкому видению.

Когда надо мной смеялись и дразнили за то, что я хотел играть в профессиональный теннис при своей упитанности, передо мной встал выбор. Я мог убежать домой, выплакаться родителям и навсегда отказаться от своей мечты и амбиций или же проглотить обиды и сделать все необходимое, чтобы привести себя в форму. Но мяч (в буквальном смысле) был на моей стороне корта, и я решил рискнуть. Каждый день я тренировался изо всех сил в любом месте, какое только мог найти, — в коридоре и в прачечной, зимой и в четыре утра — везде. Это был мой урок упорства. Я все время представлял себе, как добьюсь успеха; я без устали рисовал эту радужную картину в своем воображении. Год спустя я обыграл действующего чемпиона и стал первой ракеткой в теннисном клубе. Я был уже не просто толстячок, но победитель!

На что похоже будущее?

В этой главе мы постоянно говорим о мечтах и видении, но что конкретно это означает и как их создать? Видение — реалистичная, убедительная и привлекательная картина того результата, которого вы хотите достичь в будущем⁸. Видение — это ваш Эверест, величественная гора, которую вам *придется* покорить. Эпический конечный результат вынудит вас покинуть зону

комфорта и добиться чего-то особенного или оказаться в гораздо более приятном месте, чем сейчас.

Конкретное и привлекательное видение может многое. Оно: [151]

- рисует соблазнительную картину будущего (обычно на пять-десять лет вперед);
- позволяет объективно осмыслить ситуацию и сформулировать цели;
- указывает направление, в котором нужно двигаться;
- обеспечивает мощную поддержку со стороны вашей команды;
- воодушевляет людей на то, чтобы они сосредоточили свои усилия;
- вдохновляет и затрагивает людей на эмоциональном уровне, чтобы выстроить связь со значимой целью;
- помогает определить долгосрочные стратегии компании;
- воплощает культуру и ценности компании;
- очерчивает круг приоритетов и помогает планировать действия;
- помогает принимать решения на всех уровнях;
- предоставляет критерии оценки достижений;
- привлекает/вовлекает и удерживает таланты;
- позволяет правильно распределять задачи в компании;
- помогает управлять изменениями и с надеждой смотреть в будущее;
- отражает уникальность вас и вашей компании.

Видение может быть простым или сложным; абстрактным, как мечта, или заостренным как SMART-цель*, но оно никогда не должно быть скучным! Видение обязательно должно порождать колоссальную энергию. Если оно не волнует ни вас, ни других, то такое видение не подходит для работы. Для основателя Facebook Марка Цукерберга улучшение мира через обмен

* Аббревиатура, используемая в менеджменте для обозначения целей и постановки задач; умная цель (англ. smart — specific (конкретный), measurable (измеримый), achievable (достижимый), relevant (актуальный), time-bound (ограниченный во времени)).

[152]

информацией и общение — заветная мечта. Если что и помогает ему пережить трудные времена, так это вера в то, что, получив доступ к большому объему информации и выстроив связи между собой, люди научатся пониманию и сопереживанию, — следовательно, мир изменится к лучшему.

Все лидеры-провидцы немного чокнутые. Их мечты намного опережают эпоху, в которой они живут. Мой совет: не бойтесь стремиться к эксцентричному, шокирующему или думать о невозможном. Обычно именно чудаки меняют мир к лучшему. Они разрушают статус-кво и устраивают хорошенькую встряску. Делать все «по-другому» — единственный способ добиться революционных результатов и позитивных изменений. Некоторые лидеры-провидцы, такие как Ричард Брэнсон, получают удовольствие, когда ставят перед собой гигантские, заведомо недостижимые задачи и пытаются прыгнуть выше головы. Некоторые, такие как Стелиос Хаджи-Иоанну, основатель лоукостера EasyJet, занимаются тем, что соперничают с самодовольными гигантами и переворачивают все с ног на голову: «Сражаться с великанами — вот чем я занимаюсь в жизни и буду заниматься в одной отрасли за другой. Я еще ни разу не разочаровался»⁹.

ЦЕННОСТЬ ВИДЕНИЯ

Стратегия и действия вытекают напрямую из видения. Без конкретного представления о том, куда вы движетесь, вы рискуете потерять свое истинное аутентичное «я» и даже хуже — уважение и преданность команды. Не надо, наверное, объяснять, что такая потеря чревата катастрофическими последствиями. Лидера делают его последователи. Неспособность представить команде заманчивое видение или путеводную звезду может вызвать недоумение и растерянность. Ваши сотрудники сойдутся с пути и разбредутся кто куда — HR пойдет в одном направлении, финансы, производство и продажи — в другом. В результате большинство отделов свернут не туда, куда надо. Если мы, руководители, не вкладываем время и силы в то, чтобы обдумать, куда движется наш бизнес, у нас вырабатывается привычка гоняться за краткосрочными целями, растрачивать ресурсы на неэффективные стратегии или,

к своему стыду, совершать одни и те же ошибки¹⁰. Те же, кто обдумывают свое будущее, рациональнее задействуют свои таланты, эффективнее управляют своей энергией и не принимают на себя обязательств, не связанных с их интересами.

[153]

Люди ориентируются на образы, которые возникают в их головах, поэтому вы должны создать яркий, нацеленный на результат «образ успеха». Вдохновляющее видение — это больше, чем любая цель; это ваша крупная победа. Оно превращает сухие задачи в нечто осязаемое и достижимое — то, что люди могут не только увидеть, но и частью чего могут стать; за что им действительно хочется бороться. Сильнейшие лидеры знают, как применять свои таланты и таланты компании, — и в итоге добиваются блестящих результатов, не покидая зоны комфорта. Однако зона комфорта — не то место, где можно одержать грандиозную победу. Создавая инновационное, пусть даже не реалистичное, на первый взгляд, видение, которое задействует таланты, можно преобразовать бизнес оптимальным способом. Конечно, даже лидерам-провидцам не стоит игнорировать тенденции отрасли: вы должны учитывать, как будет развиваться рынок и как поведут себя ваши конкуренты. Лучшие видения основаны на анализе возможностей и потенциальных инноваций.

Трудность состоит в том, чтобы суметь «продать» это видение, то есть сформулировать его понятно и увлеченно, побудить людей делать то, что необходимо. Не все лидеры рождены блестящими ораторами, но успеха можно добиться, развивая свои коммуникационные навыки, визуализируя и практикуя собственные аутентичные принципы. Поделитесь своим видением. Используйте метафоры, чтобы вдохнуть в него жизнь. Помните: ваша цель — вдохновлять и мотивировать, а не требовать. Не пытайтесь сразу наметить весь путь или составлять бесконечные списки ценных указаний. Видение — это «мечта с направлением», а не мечта с полной GPS-навигацией, так что не мудрите:

- вот к чему мы стремимся;
- вот почему мы хотим добиться этого;
- вот ваша важная роль, которая поможет нам достичь цели.

[154]

Как именно достичь цели, станет намного яснее по ходу работы и по мере вашего развития через миссию и стратегию. Когда члены команды разделяют общее видение, возникает мощнейший импульс для успеха. Превратите работу в приключение и позвольте людям пустить в ход свои изобретательность и находчивость. Развяжите им руки для экспериментов и смиритесь с наличием разумного риска. Талантливые люди хотят быть частью чего-то большего, чем они сами. Они хотят знать, что именно их идеи и усилия позволили достичь значимого результата: «Здорово! Я помог это сделать». Именно так вы породите энтузиазм, цель и позитивность, которая связывает психологическое благополучие с высокими результатами работы и поощряет сотрудников приложить дополнительные усилия на благо компании.

Вперед, к мечтам!

Упражнение 5.1: как создать победное видение

Воспользуйтесь этим упражнением, основанным на модели WIN (*Wonder* — удивлять, *Inspire* — вдохновлять и *Navigate* — управлять), чтобы сформулировать, визуализировать и представить команде свои мечты, а также запустить процесс, который воплотит их в жизнь.

ШАГ 1: УДИВЛЯТЬ

Вспомните вашу личностную лидерскую задачу либо план преобразований вашего отдела, подразделения или компании в целом — план, который вы намереваетесь реализовать. А теперь, отбросив все сомнения, мечтайте — представьте, как выглядит идеальный сценарий развития ситуации. Предлагаю несколько рекомендаций для позитивного настроения:

- Будьте активны, а не пассивны. Подумайте, чего вы хотите достичь, а не от чего хотите избавиться. Ваше видение — это действие, а не попытка избежать действий. Кем вы хотите стать? Чего вы хотите достичь?
- Проанализируйте способности (как собственные, так и компании в целом) и представьте, как обстояли бы дела, если бы вы применяли их оптимальным образом. Какого успеха вы смогли бы достичь? Какой потенциал скрыт внутри вас?

- Будьте мечтателем — любопытным и креативным. Позвольте себе взглянуть на общую картину и исследовать ее. Пустите свою фантазию в свободный полет, мыслите масштабно, чтобы создать поистине уникальный образ. Ваше видение должно быть амбициозным, но не обобщенным (читай: скучным и банальным). Видение должно требовать неких усилий, развития, например инноваций.
- Привлеките коллег, организовав мозговой штурм в смешанной группе. Продолжайте работать над своими идеями, пока они не захватят вас без остатка. Так вам будет намного проще убедить команду!
- Держите страхи и сомнения на расстоянии. Не позволяйте им ограничивать ваше мышление. Кому какая разница, что еще никто на такое не замахивался?
- Сформулируйте свое видение как идеальный сценарий — со взаимовыгодными последствиями для всех участников процесса. Как будет выглядеть успех для каждого из основных заинтересованных лиц? Какие ключевые результаты станут критериями успеха?
- Представьте, что через пять-десять лет о вас или вашей компании выйдет статья. Что будет названо вашим величайшим достижением? Каким вы хотите предстать перед миром?
- Сфокусируйтесь на конечном результате, а не на процессе. Представьте, какого колоссального успеха можно достичь, двигаясь в этом направлении. Вложите в образ как можно больше ярких деталей и представьте, что он действительно оживает.
- Представьте себе не только видение, но и *радость, удовольствие и возбуждение*, которые вы ощутите, когда достигнете цели. Прочувствуйте победу так, словно она уже в кармане!

Нужно время, чтобы привыкнуть к технике визуализации, особенно если вам плохо удается создавать в голове яркие образы. Тренироваться по ночам, перед сном, — прекрасный способ почувствовать близость своего видения и вызвать позитивный настрой.

ШАГ 2: ВДОХНОВЛЯТЬ

Следующий шаг — подумать, как сформулировать свое видение доступно и вдохновенно. Это особенно важно для бизнес-лидеров, так как видение касается не только лично вас. Придется учесть интересы других людей, чтобы добиться их вовлеченности и содействия. Воспользуйтесь следующими рекомендациями:

- Начните с того, чтобы структурировать команду вокруг видения, опираясь на *таланты* ваших сотрудников. Это эффективный способ заручиться поддержкой коллег, так как вы даете им возможность быть самими собой, делать то, что им нравится, и при этом работать вместе над воплощением видения.

[156]

- Помогите остальным понять ваши *истинные намерения*. Будьте решительным, прямолинейным и искренним, когда рассказываете о своем видении. Вы располагаете рядом аргументов и фактов, которые убедили вас, что этот курс правильный. Так используйте их, чтобы убедить команду! Не оставляйте людей в сомнениях (чего же вы хотите на самом деле?), иначе они не проникнутся вашими планами и мечтами.
- Сосредоточьтесь на кратком списке ключевых *преимуществ и результатов*, который связан с желаниями ваших сотрудников и рисует подробную картину конечной цели (кем вы хотите стать и чего вы с уверенностью можете достичь). Какие слова и фразы вы используете, чтобы сформулировать эти результаты/преимущества?
- *Просто и соблазнительно*. Ваша цель — рассказать о своем видении так, чтобы разжечь в людях интерес и заручиться их поддержкой ради общего дела, а также вдохнуть в них уверенность в том, что все описанное *действительно* возможно. Постарайтесь не скатиться к бравурной речи, которая тянется бесконечно, но ни о чем не говорит. Выражайтесь проще. Такие загромождения, как дедлайны и бюджет, оставьте на потом. Профессор кафедры лидерства в Гарвардской школе бизнеса, писатель Джон Коттер предлагает эффективное правило: «Если вы не в состоянии рассказать о видении / инициативе изменений за пять минут или даже меньше и получить реакцию, которая демонстрирует понимание и интерес, то вас ждут неприятности»¹¹.
- Выберите *место*, в котором вы бы хотели поделиться своим видением, и подумайте, кому вы хотите о нем рассказать: например, на собрании команды, один на один, менеджерам и супервайзерам, во время выступления, через электронную рассылку. Подумайте, как вы хотите получить обратную связь и предложить людям дополнить ваше видение.

Запишите свои идеи и потренируйтесь. Научитесь формулировать видение так, чтобы это звучало аутентично и порождало надежду и вдохновение. Чаще тренируйтесь вслух, наедине с собой или перед небольшой аудиторией, пока не сроднитесь с этой речью. Если вы сами не будете верить в то, что говорите, вам не поверят и другие.

ШАГ 3: УПРАВЛЯТЬ

Видение — фундамент вашего успеха, однако оно еще не гарантирует победу. Ваше видение станет реальностью, только если вы будете действовать, трудиться не покладая рук, усердно и кропотливо. Как вы продемонстрируете свое видение на деле, как реализуете его? Предлагаю несколько советов, которые укажут вам верный путь:

- Составьте план регулярных обсуждений видения, чтобы оно оставалось главной целью команды. Распечатайте его в разных форматах и разместите в заметных местах, чтобы оно постоянно попадалось

на глаза. Используйте постеры и флаеры в офисе, на мероприятиях компании, на семинарах и регулярных собраниях. Постоянно сообщайте команде, как ваши действия, кампании и продукты поддерживают это видение. Главное — повторять. Регулярно «продавайте» свое видение, чтобы оно жило, а не затухло!

- Выявите любые препятствия, которые следует устранить, чтобы двигаться дальше. Главные помехи, сдерживающие работу над новым видением, — это вялость, косность коллег, негативные убеждения или укоренившиеся привычки. Вы должны быть готовы ликвидировать эти помехи, прежде чем ваша команда утратит стимул двигаться вперед.
- Будьте готовы изменить видение в ответ на обратную связь. Предложите команде высказать разумные опасения. Если окажется, что значительных корректировок требуют несколько пунктов, то, возможно, вы упустили важный ингредиент в рецепте видения.
- Помимо взгляда вперед, на будущий путь, важно *прочно ощущать себя в настоящем*. Рисуя перед коллегами общую мечту, следует добиваться прогресса в работе команды и на повседневном уровне. Напоминайте людям, что они не «кирпичи кладут», а служат высшей цели, «возводя собор». Ваше видение освобождает вас, и вы можете насладиться сегодняшним днем и при этом активно работать над реализацией своей мечты.

ДЕКЛАРАЦИЯ ВИДЕНИЯ

Некоторые лидеры считают полезным сформулировать *декларацию видения* или даже сделать визуальную презентацию конечного результата. Лучшие декларации видения для компании короткие, сочные, по типу твитов, то есть представляют собой сгусток информации, которую легко понять большинству людей.

Примеры деклараций видения

Справедливый мир без бедности. Oxfam

Стать лучшей клиентоориентированной компанией в мире; создать место, где каждый найдет все, что он хочет купить. Amazon

Быть компанией, которая лучше всего понимает и удовлетворяет потребностям женщин во всем мире в продукции, обслуживании и самореализации. Avon

Обогащать и радовать мир через продукты питания и бренды, которые имеют значение. Kellogg Company

Улучшить качество повседневной жизни максимального количества людей. IKEA

В чем разница между декларацией видения и декларацией миссии

[158] Декларация миссии отвечает на следующие вопросы:¹²

- Для чего существует мой/наш бизнес?
- В чем заключается моя/наша работа?

Декларация видения отвечает на следующие вопросы:

- Куда движется мой бизнес?
- Что я/мы намерен/намерены делать?

Декларация миссии описывает настоящее положение и цель компании — общую стратегию достижения видения, то есть что компания делает, для кого она это делает и как она это делает. Миссия более узка и конкретна. Декларация видения представляет собой более общий охват, определяет оптимальное положение (мысленный образ), которого компания хочет достичь в будущем.

Мотивация: побуждение к действию

Вдохновение — крайне важное состояние для продвижения к супервидению и реализации своего потенциала. Однако суровая реальность такова, что всем нам иногда нужен хороший пинок, чтобы приступить к делу или не снижать оборотов в решении повседневных задач. *Вдохновение и мотивация* — не одно и то же. Ваше вдохновение — это внутренний *тягач*, который ведет к желаемому будущему, а мотивация — повседневный *стимул*, позволяющий настроиться психологически, собраться с духом и сделать все необходимое, чтобы чарующая мечта обрела жизнь. Если вы футболист, то, возможно, вы мечтаете, чтобы ваша команда заняла первое место в Премьер-лиге (вдохновение), но вам все равно нужно быть в форме, чтобы выкладываться по максимуму в каждом матче (мотивация).

Мотивация заставляет вас каждое утро вставать с постели и заниматься делом; контролировать отдельные действия, шаги и чувства, необходимые для того, чтобы добраться до пункта назначения — дописать торговое предложение, найти нового клиента или поучаствовать в конференции.

Хотя позитивную психологию по достоинству оценили в академических кругах за ее революционный потенциал в мотивации, львиная доля компаний из рейтинга Fortune 500 все еще пользуется теориями и программами поощрения и мотивации, чья неэффективность была доказана десятки лет назад. Эти устаревшие подходы исповедуют, что качество работы зависит от оклада. Считается, что люди будут работать лучше и добьются высоких результатов, если их ждет привлекательное вознаграждение или бонус. Иными словами, все якобы упирается в старые добрые деньги! Многие компании активно пользуются этим принципом, потому что он прост, измерим и его можно выразить в виде формулы. До некоторой степени он работает. Можно платить сотрудникам, побуждая их делать то, что вы хотите и когда хотите, — снова и снова. Деньги *действительно* мотивируют, но это не идеальный способ воздействия на работников в долгосрочной перспективе (прежде всего по банальной причине — ваш бюджет не справится с этой постоянной нагрузкой). Есть масса других факторов, которые можно учесть, если вы хотите, чтобы ваши сотрудники с радостью ходили на работу. Намного эффективнее *вдохновлять* людей, чтобы они делали что-то потому, что хотят этого. Вдохновение — гораздо более стойкий и действенный стимул: вдохновленные сотрудники вложатся в работу без остатка, вне зависимости от наличия или отсутствия дополнительного материального вознаграждения. Связав мотивацию с вдохновением, вы тем самым создадите условия, в которых ваша команда будет рада задействовать свои самые дорогие ресурсы (а именно: талант, энергию и эмоциональную приверженность).

Как же этого добиться?

Первую подсказку дает известная пирамида потребностей Маслоу.

Вверх по пирамиде Маслоу

[160]

Руководители могут извлечь массу информации о том, что мотивирует их самих и других людей, из знаменитой работы американского психолога Абрахама Маслоу, изданной в 1943 году¹³. Эта теория отнюдь не устарела, сегодня она столь же актуальна, как и в середине прошлого века, и руководителям стоит помнить, как она помогает добиться стабильной мотивации. Пирамида опирается на следующий принцип: все наши действия направлены исключительно на удовлетворение наших потребностей. Иными словами, все мы повернуты на своих потребностях, ведём свои нужды и желания. Пирамида Маслоу подразделяет наши потребности на пять категорий, выстроенных в определенном порядке. Когда удовлетворяется одно желание, вслед за ним сразу же возникает другое:

- **Физиологические желания:** что нам нужно, чтобы выжить, то есть еда, вода, воздух, сон, кров, тепло.
- **Безопасность:** что нам нужно, чтобы обезопасить себя, то есть стабильное трудоустройство, безопасное место проживания, здоровье, законы, защита от опасностей, финансовая обеспеченность.
- **Социальные потребности:** потребность в принадлежности и любви, близости. Отношения, то есть дружба, партнерство, семья. Участие в социальном сообществе и профессиональных группах.
- **Признание:** потребность в том, что укрепляет самооценку, уверенность, социальное признание и достижения, например статус, власть, машина и, конечно, старые добрые деньги! Уважать людей и пользоваться уважением самому.
- **Самоактуализация:** святой Грааль счастья. Эта потребность высшего уровня опирается на самосознание и личностный рост, например индивидуальность, креатив, спонтанность, раскрытие личного потенциала, отсутствие предрассудков, веру и трансцендентность.

Иерархия потребностей Маслоу

[161]



Я трактую эту модель так: два нижних уровня — это *мотивационные потребности*. Без стабильной работы, приемлемых условий труда и достаточного количества денег для оплаты основных нужд мы вряд ли будем счастливы. Это очевидно. Однако, как только эти потребности удовлетворены, мы перестаем думать о них — они становятся нормой. Три верхних уровня пирамиды отражают наши отношения, стремления и цели личного развития. Я называю их *вдохновляющими потребностями*; они рождаются не из отсутствия чего-либо, а из желания расти и развиваться как личность. Нужно *внутреннее* вдохновение, а не *внешняя* мотивация, чтобы найти смысл, добиться вовлеченности и самоактуализации.

В Китае, Индии и других быстроразвивающихся странах Востока наблюдается активное желание учиться и соперничать (как среди индивидов, так и среди компаний), потому что жители этих стран нацелены на удовлетворение своих низших потребностей. Первые две потребности Маслоу превращаются в мощные мотиваторы, когда они не удовлетворены. Люди готовы безропотно повиноваться хозяевам ради достойной оплаты, разумных условий и цивилизованного обращения. На Западе, напротив, наблюдается совершенно другая картина: «Нам есть на что жить, но мы не знаем, ради чего жить». Мы одолели большинство уровней пирамиды Маслоу, за исключением

[162]

самоактуализации — этой возжеленной вершины. Самоактуализация — это квест по самосознанию и раскрытию потенциала личности, это поиск и выражение вашего жизненного призвания. В отличие от потребностей нижних уровней, эта потребность никогда не бывает удовлетворена полностью. По мере психологического развития всегда появляются новые и новые возможности для роста. Не находя точек приложения своих сил, люди теряют покой и впадают в отчаяние, даже если у них блестящая карьера, прекрасные дети и им доступны все блага цивилизации.

Крупным компаниям несложно удовлетворить фундаментальные уровни пирамиды Маслоу. Они увеличивают сотрудникам зарплату и ежегодный трудовой отпуск, улучшают условия работы, обеспечивают безопасность в договоре по трудоустройству, пенсионное обеспечение и медицинскую страховку. Многие работодатели идут дальше и поощряют социальные связи и чувство сопричастности, активизируя командную работу, создавая возможности для социальной активности сотрудников. Однако они до сих пор не в состоянии позаботиться должным образом о верхушке пирамиды. Результаты опросов удовлетворенности сотрудников всех отраслей показывают: респонденты в целом довольны тем, как работодатели удовлетворяют их материальные нужды и потребность в безопасности, однако они не получают достаточно обратной связи и признания от своих менеджеров. Без похвалы и обратной связи людям сложно развиваться и самореализовываться или чувствовать себя важной частью бизнеса. Пренебрежение и отсутствие интереса со стороны руководителей готовит почву для кризиса вовлеченности практически во всех отраслях. На этом фоне выгодно выделяются несколько специфических компаний, где вовремя поняли проблему. The Virgin Group Ричарда Брэнсона — блестящий пример бизнеса с человекоориентированной культурой, которая поощряет сотрудников трудиться над тем, что им нравится и кажется значимым, где они получают признание за качественную работу через обратную связь, новые возможности и предоставление большей самостоятельности.

Недавнее исследование, проведенное консалтинговой фирмой Bain & Company и Economist Intelligence Unit, в котором приняли участие 300 управленцев, указывает на продуктивный эффект вдохновленных и вовлеченных, а не просто удовлетворенных работников¹⁴. Результаты показали, что продуктивность удовлетворенных сотрудников составила 100 пунктов, в то время как вовлеченные сотрудники набрали 144 — почти вполонину больше. Что же касается вдохновленных сотрудников, то они набрали фантастические 225 пунктов по той же шкале, намного опередив всех остальных! Эти цифры доказывают, что овладение искусством вдохновляющего лидерства действительно позволяет создать передовую компанию.

[163]

Смысл — это новые деньги

Модель Маслоу подтверждает: *деньги* — не главный мотиватор в нашей жизни. Как вы понимаете, если денег нет, то мы будем работать изо всех сил, чтобы получить их. Большинство из нас нуждается в определенном доходе, чтобы покупать необходимый набор продуктов и вести выбранный образ жизни, желательно с развлечениями и путешествиями! Мы ищем в деньгах безопасность (дом, еда, денежный запас на черный день) и статус (смотрите, чего мы достигли!). Одни хотят быть до неприличия богатыми, а другие просто стремятся к достатку. В этом нет ничего плохого: деньги — это индикатор жизненного успеха. Они позволяют своим обладателям наслаждаться жизнью, к примеру, избавив их от изнурительной, бессмысленной рутины или ежедневного хождения на работу. Однако после определенного уровня достатка деньги уже не влияют на нашу мотивацию и счастье.

Деньги — всего лишь средство достичь конечной цели, но не сама цель. Престиж, статус и другие осязаемые прелести, которые доказывают, что мы состоялись в профессиональном плане, приносят не более чем временное удовлетворение,

[164]

но не обеспечивают мотивацией на длительный период. Иногда они даже вызывают немало мук и страданий. Многие должностные часто неотделимы от стрессов и дедлайнов, и счастливицы, получившие власть и высокую зарплату, лишаются возможности вкушать радости жизни. В исследовании 2005 года, проведенном инвестиционной компанией PNC Advisors и охватившем 792 финансово состоятельных респондента, более половины сообщили, что богатство не принесло им больше счастья, а почти треть тех, чей капитал превышает \$10 млн, признались, что на самом деле деньги чаще создают проблемы, чем решают их¹⁵. Известный американский архитектор Фрэнк Ллойд Райт заметил, что «многие богатые люди играют роль сторожей своих состояний», то есть становятся узниками своего образа жизни и не раскрывают свой истинный потенциал, что и подтверждает исследование. В статье под названием «Темная сторона американской мечты» профессора психологии Тим Кассер и Ричард Райан утверждают: люди, чья основная цель — зарабатывать деньги, реже самореализуются и раскрывают свой потенциал¹⁶.

Лучших лидеров — самых счастливых и успешных — гораздо больше мотивирует значимое дело, а не быстрые легкие деньги или новомодные технологии. Кроме того, эти люди знают: долгосрочный успех строится на том, чтобы помочь другим найти свое призвание и самореализоваться. Когда сотрудники растут как личности, они автоматически созревают до ценных, плодотворных членов команды. Я всегда говорю, что на деньги можно купить руки и мозги людей, но не их сердца. Руководитель, не понимающий этого простого факта, обычно компенсирует неудовлетворенность членов команды финансами, то есть повышает оклад. Однако этот метод нацелен опять-таки на потребности нижнего уровня пирамиды и полностью игнорирует то, что ближе к вершине. Никто не откажется от денег (это было бы глупо!), однако недовольство все равно останется. Сотрудник, которому подняли зарплату, вряд ли в ускоренном порядке полюбит свою работу, скорее лишь перестанет ее ненавидеть.

В своей назидательной книге «Стратегия жизни»* профессор Гарвардской школы бизнеса Клейтон Кристенсен предлагает вместо гонки за деньгами или престижной авторитетной должностью задать себе совершенно другие вопросы¹⁷. [165]

- Важна ли для меня эта работа?
- Даст ли мне эта работа возможность развиваться?
- Научусь ли я чему-то новому?
- Появится ли у меня возможность для признания и достижений?
- Поручат ли мне новые задачи?

Лет десять назад я рассказывал потенциальным кандидатам на собеседованиях главным образом про условия работы и гарантии, которые мы можем предложить им в Microsoft, — деньги, акции и т.д. В последние годы собеседование приняло форму более сбалансированного диалога, и я часто слышу вопрос: «Смогу ли я, работая у вас, изменить мир к лучшему?» Помимо этого, мой опыт работы с молодежью в таких некоммерческих молодежных организациях, как Junior Achievement (которая учит финансовой грамотности, принципам предпринимательства и подготовке к работе) и AIESEC (она занимается международными студенческими обмены), показывает, что нынешние двадцатилетние намного менее материалистичны, чем бэби-бумеры и поколение Y, или миллениалы (рожденные в 1980-х и 1990-х годах). Они хотят работать в компаниях, исповедующих социальные ценности и ответственность, они стремятся изменить жизнь людей. По данным исследования, проведенного Deloitte в 2014 году:

- более 70% миллениалов ждут от работодателей направленности на социальные проблемы и миссию;
- 70% хотят быть креативными на работе;

* Клейтон Кристенсен. Стратегия жизни. М.: «Альпина Паблишер», 2014.

- Более двух третей считают, что удержать их в компании можно, только обеспечив их специализированными возможностями для развития¹⁸.

[166]

Очевидно, что на сегодняшний день *цель* — намного более привлекательный фактор, чем *прибыль*. Важны также социальное общение и возможность приобретения новых рабочих навыков. Руководителям придется научиться воспитывать из молодого поколения ответственных, креативных, увлеченных и плодотворных сотрудников путем самых разнообразных вознаграждений и поощрений. Необходимо создать такие условия, чтобы миллениалы, бэби-бумеры и поколение X комфортно работали бок о бок и каждый мог привнести в команду единомышленников свои уникальные способности.

Общая картина (как создать выигрышную культуру)

Культура съедает стратегию на завтрак.

Питер Друкер, бизнесмен и «отец современного менеджмента»

Позитивное лидерство исходит из того, что успех и счастье достижимы не только на личном, но и на корпоративном уровне. Каждая компания должна искать пути к совершенствованию. Позитивные лидеры решают эту задачу, объединяя людей своим масштабным видением, но это еще не все. Руководитель должен выстроить интересную, дружелюбную корпоративную культуру, вдохновляющую людей на достижение максимальных результатов, создать атмосферу оптимизма и открытости, чтобы каждый сотрудник находил удовлетворение в своей работе, но чтобы при этом задачи компании были выполнены.

Позитивная культура

Корпоративной и командной культуре нелегко дать определение. Вероятно, проще всего сказать, что это «принципы, по которым мы работаем». Эти принципы формируются под воздействием огромного количества факторов, включая профиль отрасли; продукты/услуги, которые предлагает компания; ее приоритеты и задачи. Но главное — культуру определяют *люди*, которые у вас работают, их привычки и нормы, то, как они ладят

[168]

между собой и как к ним относятся наверху. В этом смысле культура может быть позитивной или негативной: она либо способствует успеху компании, либо мешает его достижению.

В идеале здоровая, жизнеспособная корпоративная культура сводится к вдохновляющему лидерству, признающему цену человеческого капитала. Загляните за кулисы любой компании с развитой корпоративной культурой — и в 99% случаев вы обнаружите лидера, который поддерживает сотрудников, а не контролирует или принуждает; лидера, который сметает все преграды и объединяет своих подопечных в рабочем экстазе — стремлении к победе. Дэвид Ханна, директор фирмы по консалтингу и развитию RBL Group, однажды написал: «Все компании устроены таким образом, чтобы получать именно те результаты, которые они получают»¹, — плохие или хорошие. Нельзя избежать корпоративной культуры, она в любом случае возникнет, нравится вам это или нет. Однако в ваших силах придать ей определенную энергетику. Все зависит от того, на чем вы сосредоточитесь и какой посыл дадите. Как руководитель подразделения или компании вы играете значительную роль в формировании и распространении культуры, даже если сами не всегда являетесь частью этой культуры. Лучшие лидеры действуют согласно своим личным ценностям и правилам и не задерживаются в компании, если от них требуют постоянно нарушать эти правила. Этот личностный уровень влияния часто недооценивают, и напрасно: он может оказать колоссальное воздействие на вовлеченность. Людям нужны аутентичные лидеры, на которых они могли бы равняться. Бюрократы и ретрограды, бездумно выдающие стандартные корпоративные формулировки, лишь отталкивают от себя сотрудников.

ИЗМЕНЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПРИЖИВУТСЯ

Богатая корпоративная культура не возникает в один момент, по мановению волшебной палочки. Ее создание требует времени и постоянной работы. Задача усложняется, если в ваши обязанности входит реформирование «токсичной» культуры, отягченной конфликтами и обструкцией. Лидеры-новички зачастую

горят желанием встряхнуть компанию и оставить свой след в истории, но нацелены при этом на сиюминутные краткосрочные результаты. Признаюсь, я тоже проходил этот путь практически с каждой новой командой, но не рекомендую повторять его, особенно если в компании большая культура, а у вас на руках — горстка многострадальных, беспринципных сотрудников. Вдохновляющее лидерство не предполагает «сметание мусора под коврик» или навязывание людям недостижимых стандартов. Вдохновляющий лидер должен обеспечить своим сотрудникам замечательное место для работы. Новичкам в компании не стоит торопиться. Повремените с великими свершениями, дайте себе время изучить «характер местности», сориентироваться и понять, с чем вы имеете дело. Смотрите во все глаза, слушайте во все уши, напрягайте все чувства. Не тратьте времени на абстрактные предположения и наблюдайте. Посмотрите, как люди относятся к компании, определите их стиль поведения и главное — оцените уровень их энергии.

[169]

Иногда позитивная рабочая культура формируется относительно быстро. Руководители, внушающие доверие своей команде, быстро добиваются изменений с помощью эффективных инициатив: например, позволяют людям самим принимать решения; вкладывают деньги в их профессиональный рост; делятся с ними информацией и данными; предоставляют возможности для сотрудничества и социальной активности и позволяют им рисковать, не грозя санкциями в случае ошибки. Однако если вы хотите построить победоносную культуру на долгие времена, будьте готовы к кропотливой ежедневной работе. *Доверьтесь людям и расширьте их возможности* — предоставьте им свободу. Метод под названием DR GRAC рекомендован идейным вдохновителем личностного развития Стивеном Кови для более открытых и подробных обсуждений и четких ориентиров для команды. Акроним образован из первых букв названий элементов, которые помогут вам правильно распределять обязанности: DR (Desired Results) — желаемые результаты, G (Guidelines) — ориентиры, R (Resources) — ресурсы, A (Accountability) — подотчетность/ответственность, C (Consequences) — последствия. Подробнее о том, как расширять обязанности сотрудников с помощью

метода DR GRAC, смотрите на сайте <http://positiveleaderbook.com/measureyourflow>.

[170]

Сформулируйте миссию для вашей команды

Культура тоже отвечает на вопросы, зачем вы существуете как команда и как вы добиваетесь успеха. В этом контексте ключевой ингредиент развития позитивной, основанной на талантах культуры — аккуратный подход к формулировке успеха. При всей моей любви к математике я всегда советую руководителям ставить *цель*, которая превыше цифр. Мы живем в эпоху четких, жестких показателей, и в таких условиях трудно удержать более глубокое ощущение цели. Путаница и неопределенность в работе, жесткие, специфические цели без реальной мотивации или вдохновения могут повиснуть на команде дополнительным бременем. Сотрудники будут знать, в чем заключается цель, но понимают ли они, зачем эта цель нужна? Мой опыт показывает, что вместо труднодостижимых финансовых задач намного действеннее сформулировать миссию, которая передает дух компании и задает стандарт качества. Она придаст смысл существованию вашей команды, создавая понятную всем единую цель — «почему?» Миссия играет роль якоря для вашей стратегии, помогая ей развиваться. Направьте вашу энергию на следование миссии, и вам не придется постоянно думать: «Что дальше?»

Миссия команды демонстрирует стремление сформировать позитивную культуру счастья и жить в ней. В чем бы конкретно ни выражалась корпоративная культура, сделайте ее вдохновляющей, наполните реальным смыслом и значимостью для сотрудников, клиентов и мира в целом. С такой культурой ваша команда будет получать удовольствие от работы даже в периоды стресса и перегрузок. Подумайте, как вы улучшаете жизнь людей.

Миссия Microsoft

Последняя миссия Microsoft — намного более продуманная, чем раньше, она меньше акцентирует внимание на технологиях и больше на взаимоотношениях с людьми: «Помогать каждому человеку и каждой организации на планете достичь большего». Звучит несколько идеалистично, амбициозно и даже неосуществимо, однако перекликается с мощным кредо роста потенциала как отдельного сотрудника, так и компании в целом. Данная миссия также отражает эволюцию культуры Microsoft в сторону большей чуткости и гибкости в общении с клиентами и партнерами. В электронном письме сотрудникам генеральный исполнительный директор Сатья Наделла подчеркнул: «Мы убеждены, что нуждаемся в культуре, основанной на росте. Она начинается с веры в то, что каждый может расти и развиваться; что потенциал нужно возвращать — он не предопределен; и что каждый может изменить свой подход к делу. Лидерство — это умение создавать такие условия, в которых каждый проявляет свои лучшие качества и находит глубокий смысл в своей работе»². Миссия компании влияет на чувства людей, день за днем подпитывая корпоративную культуру. Она должна найти у сотрудников отклик на самом глубинном уровне, если вы хотите, чтобы она электризовала и оживляла их, напоминая им, почему они стали частью этой компании. Действительно, миссия Microsoft отличается тем, что возвращает к первоосновам с тем же воодушевлением, которое демонстрировал Билл Гейтс, когда впервые обнародовал свою мечту — ПК на каждом рабочем столе и в каждом доме.

Реальные примеры декларации миссии

Освежить мир. Рождать мгновенья оптимизма и счастья. Создавать ценность и менять жизнь к лучшему.

Coca-Cola

Открыть новую промышленную эпоху; строить, двигать, питать и исцелять мир.

General Electric

Стать мировым лидером в отрасли спортивных товаров, созданных для страстных любителей спорта и здорового образа жизни.

Adidas

Дать людям возможность обмениваться информацией и сделать мир открытым и единым.

Facebook

[172]

Стать лучшим в мире поставщиком вкуснейшего кофе и соблюдать наши бескомпромиссные принципы вместе с ростом компании.

Starbucks

Объять человеческий дух и дать ему крылья.

Virgin

Стать для наших клиентов самым любимым местом и стилем питания.

McDonald's

Распространять идеи.

TED

Как придумать миссию для своей команды, отдела или компании?

Точно так же, как вы нашли свою личную миссию (см. главу 4). Анализируя коллективные *способности, ценности и увлечения*, вы определите истинный пульс всей компании. Обдумайте и обсудите планы с основными участниками процесса (клиентами, сотрудниками, акционерами и т. д.). Опираясь на сделанные выводы, сформулируйте миссию, которая расскажет всему миру, что вы представляете собой как команда и почему вы делаете то, что делаете.

ШАГ 1: ТАЛАНТЫ И СПОСОБНОСТИ ВАШЕЙ КОМАНДЫ/КОМПАНИИ

Что у вас получается лучше всех, в чем вы добиваетесь высочайших результатов? Тем, кто хочет стать первым в своей отрасли, важно задействовать свои сильные стороны и использовать уникальность.

- Подумайте, какие у вашей компании сильные стороны в бизнесе, начиная с *товарного предложения*. Что вы продаете? Что определяет уровень качества? Возможно, одним из ваших преимуществ являются низкие цены

либо вы можете похвастаться массой крутых, модных функций продукта.

- Затем взгляните на уровень *обслуживания*. Обдумайте такие моменты, как установка, продажа, доставка, сборка, консалтинг, техническая поддержка клиентов и гарантия возврата денег. Попробуйте сформулировать, в чем вы мастер.
- Какими талантами обладают ваши *сотрудники*? Взгляните на роли, которые выполняете вы и ваши коллеги, ваши рабочие нормы и принципы. Как вы способствуете укреплению общей культуры предприятия?
- Какие *ресурсы* (капитал, технологии, оборудование) есть в вашем распоряжении, чтобы помочь вам выполнить работу и достичь цели?

[173]

ШАГ 2: ЦЕННОСТИ ВАШЕЙ КОМАНДЫ/КОМПАНИИ

Ценности — это позитивные намерения, которые близки сотрудникам и демонстрируют, чем ваша компания отличается от других. Они отражают убеждения команды и позволяют вашим подчиненным гордиться тем, что они делают. В практическом отношении ваши ценности — это «правила успеха», четкий ориентир для выработки позитивных привычек и политики, то есть фундамента корпоративной культуры. По сути, ценности способствуют этому даже больше, чем какие-либо жесткие критерии оценки.

Итак, каковы самые важные ценности и принципы, которые мотивируют вас на достижение цели и реализацию видения? Чтобы осмыслить их, поговорите с коллегами на разных уровнях компании, дабы уяснить себе размер их вклада в общее дело. Для этого достаточно спросить: «Что для нас важно?» Обратите внимание на формулировку ответа. Постарайтесь резюмировать принципы работы простыми словами вместо технических премудростей или профессионального жаргона МВА. Используйте понятные, краткие термины, такие как «командная работа и сотрудничество», «ответственность», «скорость и гибкость», «справедливость», «любопытность и обучение», «веселье

[174]

и смелость на грани безумия», «открытое общение», «доверие и уважение» и «обслуживание клиентов». Помните: ценности должны разделять все сотрудники компании, а не только члены правления. Если ваши ценности — пустой звук, вы никогда не добьетесь их выражения в реальных результатах. Задача состоит в том, чтобы найти те ценности, которые действительно укрепляют культуру вашей компании и определяют, чем вы отличаетесь от конкурентов, а не тиражировать список дежурных фраз.

Формулируя ценности, нужно также учесть интересы и пожелания клиентов, а не только своих коллег. Что вы можете предложить клиентам? Как сделать их жизнь проще и лучше? Чего они на самом деле хотят от вас? Ответы на эти вопросы помогут определить общие ценности, характеристики и принципы работы, которые принесут вам максимальную пользу. Подумайте, какой образ компании вы хотите создать для клиентов, партнеров, поставщиков и мира в целом. Что должно им броситься в глаза даже при первом, беглом знакомстве?

ШАГ 3: ЧЕМ ВЫ УВЛЕКАЕТЕСЬ КАК КОМАНДА/КОМПАНИЯ

Увлечения играют важнейшую роль для вашего будущего. Это импульс, который заводит и питает команду, побуждая ее к особым свершениям и раскрытию истинного потенциала. Помогите сотрудникам обдумать и объединить свои увлечения с приоритетными стремлениями компании — и можете быть уверены, что успех сам придет вам в руки. Когда лидеры и их команды разделяют общее увлечение, энтузиазм охватывает компанию, словно пожар. Даже случайный посетитель почувствует эту мощную энергетику уже на входе в здание. Страстное общее увлечение объединит вас и станет стандартом принятия решений. Часто оно становится тайным ингредиентом, необходимым для преодоления препятствий и конфликтов. Вожденная цель влияет на образ компании в глазах как ее клиентов, так

и ее сотрудников. Как отмечает автор бестселлера «Начни с вопроса “Почему?”»* Саймон Синек: «Люди покупают не то, что ты делаешь; они покупают то, зачем ты это делаешь»³. Ваша увлеченность подсказывает людям, зачем им иметь с вами дело. Они видят и чувствуют ваше отношение к работе, и оно оказывает на них сильнейшее влияние.

[175]

Ричард Чанг, автор книги *The Passion Plan*, предлагает обратиться к множеству источников внутри и вне компании в поисках вашего увлечения⁴. Проанализируйте свои увлечения, а также увлечения коллег. Многие компании появились как продолжение определенного увлечения: предприниматели часто превращают в бизнес свои хобби. Какие занятия свойственны вам за стенами офиса? Помимо сегодняшних увлечений, взгляните на историю своей компании и отыщите увлечения, которые, возможно, сошли на нет или остались без внимания. Можно ли их возродить? Ищите возможности и в будущем. Ваши увлечения часто определяют направление бизнеса, влияя на ваше видение и конечный результат, который заставляет биться сердце в предвкушении и вызывает энтузиазм всей команды. Результат этого «обзора увлечений» — понимание сущности компании. Вы упиваетесь общением с людьми, зрелищами или властью? Высочайшим качеством проектирования или предпринимательством? Выясните, что стимулирует вас и вашу компанию, и используйте этот стимул в работе.

ШАГ 4: МИССИЯ В ДЕЙСТВИИ

Теперь самое интересное. Запишите свои таланты, ценности и увлечения и объедините их, чтобы определить миссию. Какие возможности вас вдохновляют, позволяют применить таланты и способности и при этом продемонстрировать основные ценности?

* Саймон Синек. Начни с вопроса «Почему?» Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать. М.: Эксмо, 2015.

[176]

AEISEC: «То, что мы создаем, изменит мир»

В течение восьми лет я состоял в попечительском совете AEISEC — крупнейшей в мире организации международного студенческого обмена и платформы для развития лидерского потенциала. Когда я только начал работать с ними, их миссия была, честно говоря, слегка абстрактной и унылой. Она не впечатляла, не вдохновляла и не воспламеняла, а лишь указывала, что это за организация и чем занимается (то есть глобальная, неполитическая, независимая, некоммерческая, возглавляемая студентами). В таком виде миссия не вызывала энтузиазма, не пробуждала энергии, не отражала причины, ради которой люди объединились, и позитивных изменений, к которым они стремились, готовя бизнес-лидеров будущего. Проблема состояла в том, что лидерская команда AEISEC менялась каждый год и ей приходилось управлять гигантской международной сетью. При такой динамичной природе управления миссия должна быть чрезвычайно концентрированной. Как уже говорилось выше, мотивационная миссия приносит краткосрочный результат, стимулируя людей примерно на год, не больше; *вдохновляющая же миссия* выражает сущность организации в течение многих лет. В ней намного больше «добавленной ценности».

Стоит послушать молодых лидеров AEISEC, когда они рассказывают о своих идеях по распространению ответственного, добросовестного лидерства, основанного на таких принципах, как разнообразие, преодоление цифрового неравенства и создание стабильной экономики, и становится очевидно, что бизнес будущего совершенно другой. Если верить AEISEC, добро и успех уже не будут взаимоисключающими понятиями, так как они способствуют «миру и реализации потенциала человечества». С помощью коучинга я помог студентам-лидерам взглянуть на их цель через общую картину и сформулировать более привлекательную миссию, которая охватит все принципы и ценности организации. Будучи умными ребятами, они быстро поняли, что их главное преимущество — способность изменить мир к лучшему. Теперь боевой лозунг AEISEC выглядит так: «То, что мы создаем, изменит мир». Он позитивный, целеустремленный и объединяет всех ради общего дела. Эта обновленная миссия (которая пока что держится примерно шесть лет) отражает сильные стороны AEISEC, увлеченность команды расширением границ и ее основные ценности — разнообразие, совершенство, лидерство, добросовестность, активную вовлеченность и стабильность. Как гордо заявлено на сайте AEISEC, это, несомненно, «молодежная организация с грандиозной миссией».

Определившись со своей благородной миссией, задокументируйте ее. Развесьте ее на видных местах. Распространите

по всей компании. Сделайте максимально заметной, чтобы люди день за днем ориентировались на нее в своей работе. Она должна быть краткой и простой, чтобы зацепиться в памяти, конкретной, чтобы на ее основе было легко ставить цели и отслеживать результаты, и в то же время достаточно общей, чтобы не устареть. Найдите прозрачный способ оценки достижений команды — насколько они соответствуют принятой миссии — и публично отмечайте прогресс.

[177]

Празднуем успех

Устраните внутреннюю конкуренцию и вознаграждайте коллективные победы, чтобы каждый чувствовал себя причастным к успеху. Найдите возможность уделить минутку празднованию знаковых достижений. Это окажет благотворное влияние на сплоченность команды и поможет сотрудникам ощутить свою значимость. Празднование продемонстрирует, как важен команде каждый сотрудник, даст людям возможность вспомнить общие проекты, в которых каждый из них сыграл свою роль. Праздник — это не просто повод собрать людей минут на пятнадцать, открыть шампанское и поднять бокал за успехи, — можно найти другие, более изобретательные способы вознаградить команду. Это не обязательно должно быть дорогостоящее шоу. Такие простые вещи, как тематические маскарады, пикники для семей сотрудников или неожиданные пицца-вечеринки, тоже вызовут энтузиазм. Только не вздумайте заменить праздник официальным электронным письмом сотрудникам, начинающимся словами «Поздравляю вас...» Это самое неудачное решение из всех возможных. Поздравьте по-настоящему. Сделайте что-то!

Отмечая высочайшие индивидуальные достижения, привлекайте всю команду. И не делайте акцент исключительно на прибыли. Помните: люди хотят работать для высшей цели, так что вознаграждайте не только за выполнение плана по доходу, но и по другим ключевым параметрам работы, таким как блестящее обслуживание клиентов, инновационные предложения,

[178]

охрана труда и техника безопасности или даже образцовая посещаемость. Покажите, что еще, кроме денег, имеет значение для вашей компании. В своей на редкость содержательной книге «Выше и больше служебных обязанностей» (*Above and Beyond the Call of Duty*) бизнес-коуч Майк Голдман рекомендует одноименный способ (ABCD)⁵. Это вознаграждение для сотрудников, сделавших нечто выходящее за рамки должностной инструкции, чтобы помочь клиенту, коллеге или поставщику. Пусть в выдвижении номинаций участвуют все сотрудники и история каждого номинанта оглашается на ежемесячных общих собраниях. Это намного более мощный метод стимулирования позитивного поведения и командного духа, чем традиционное поощрение «сотрудника месяца», навязанное сверху, которое, кстати, часто сопровождается соперничеством и интригами.

ВЕСЕЛИТЕСЬ ВМЕСТЕ

К созданию позитивных условий, питающих успех и высокое качество работы, нужен серьезный подход. Серьезный подход к празднику! Среди прагматичных, здравомыслящих руководителей преобладает мнение, что работа исключает любые формы веселья, этого легкомысленного времяпрепровождения, которое лишь отвлекает людей от важных дел. Ох, как они ошибаются! Компании, умеющие организовать по-настоящему зажигательное мероприятие, как раз и получают наибольшую рабочую отдачу от своих сотрудников. Серьезная атмосфера без какой-либо отдушины или передышки лишает трудовой процесс всякого удовольствия, превращая работу в бесконечную повинность с дедлайнами, совещаниями и перепиской по электронной почте. Поощряя веселье, общение и праздники прямо на рабочем месте, руководители создают поистине семейную атмосферу, которая повышает лояльность сотрудников и резко снижает текучку.

Поощряйте общение, встречи, на которых люди смогут лучше узнать друг друга помимо работы и почувствуют себя частью сообщества. Исследование 2013 года Лондонской школы экономики и политических наук показало, что «беседы, болтовня

и общение» с коллегами — единственное занятие, которое позволяет чувствовать себя таким же счастливым, как когда вы не работаете⁶. Когда я управлял подразделением Microsoft по Центральной и Восточной Европе, мы каждый месяц устраивали обеды с пиццей. В то время в нашей команде трудились представители 25 национальностей, и все они по очереди рассказывали о своей стране. Это был фантастический опыт: люди узнали столько нового друг о друге и о разных национальных культурах! В многонациональной компании знакомство с разными культурами помогает создать нужные условия для плодотворного сотрудничества и чувство близкой, родственной связи.

[179]

Чудаковатые традиции и экстравагантные тематические дни здорово поднимают настроение. Google, эталон позитивной культуры, проводит в офисе веселые соревнования, чтобы мотивировать сотрудников. Вы смотрели кинофильм «Кадры»? Там прекрасно показан подобный подход. К примеру, можно организовать конкурс «Укрась рабочее место», кулинарные поединки, караоке-битвы, пародийные видеозаписи, конкурс правописания, игры бинго, соревнования по пинг-понгу, баталии видеоигр, баскетбол с мусорными корзинами — список бесконечен. Для создания атмосферы веселья нет никаких ограничений. Победителей можно отмечать небольшими наградами, например подарочной картой в местный ресторан. Фитнес и спортивные мероприятия — тоже приятный способ разнообразить офисные будни и расшевелить сотрудников. Установите прямо в офисе батут или мини-гольф, устройте спортивный выходной, установите приставку Nintendo Wii или проведите занятия по йоге, чтобы избавиться от стресса! Наконец, устройте «собрание на ходу» — совместите продуктивную работу с активным досугом⁷.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

Управление энергией — ПОЗИТИВНЫЙ процесс («КАК»)

Раб успеха (выгорание и стресс)

Качество работы растёт, когда в нашей жизни есть место для обновления, мудрости, любопытства и щедрости. Я бы раньше избавила себя от лишнего стресса, выгорания и изнурения, если бы знала этот секрет.

Арианна Хаффингтон, сооснователь The
Huffington Post

К пятнице вы полностью измотаны? В бизнесе, семейной жизни и общественной деятельности мы изнуряем себя до предела, пытаясь втиснуть в каждый день максимальное количество дел. Эту нескончаемую спешку и цейтнот приписывают стремительному (и несущему серьезные перегрузки!) развитию нашего цифрового века. Нас окружает информация — непрерывно, 24/7, безлимитно, по типу шведского стола (есть не хочу), а оперативность общения (от смартфонов до Skype, твиттера и Bluetooth) оказывает сильнейшее воздействие на наш тайм-менеджмент. Добавьте ко всему этому хаотичные и постоянно меняющиеся условия труда. Неудивительно, что мы считаем себя обязанными жить со скоростью света и ни на секунду не отключать режим «проверки входящих сообщений».

Для бизнес-лидеров подобный лихорадочный образ жизни несет массу преимуществ. Неограниченный объем информации представляет собой колоссальный источник вдохновения для новых идей, креативных решений и инноваций. И если

[184]

воспользоваться быстрыми изменениями с помощью гибкого коммерческого подхода, то можно добиться значительного роста на рынке. Но, увы, эта сумасшедшая гонка имеет и обратную сторону. Маниакальное стремление к моментальной выгоде и потребность контролировать ситуацию может за просто исчерпать всю вашу энергию. Результат? Вам грозит выгорание.

Перебои с энергией

Запредельная занятость — неотъемлемый атрибут современной жизни, и ни один руководитель не станет утверждать, что не чувствует давления. Очевидно, что в сегодняшней экономике, которая живет по принципу «результат или смерть», генеральные директора и другие управленцы обязаны делать больше, чем когда-либо, причем за максимально короткое время. Нужно соблюдать дедлайны по проектам, готовить выступления. Слушатели ожидают, что у вас найдутся ответы на их вопросы, какими бы глупыми они ни были. Одно только количество повседневных задач может высосать все силы. А ведь еще есть препятствия и разочарования, с которыми каждому боссу приходится справляться в рабочем режиме! Поистине быть лидером — прекрасный способ доказать правоту закона Мерфи: «Если какая-нибудь неприятность может произойти, она обязательно произойдет». И это только цветочки: люди считают, что глава компании должен быть по меньшей мере сверхчеловеком. Неудивительно, что, согласно исследованию Гарвардской медицинской школы, 96% топ-менеджеров признаются в той или иной степени выгорания, причем треть из них считает, что достигли крайней степени¹. «Выгорание» в словаре Merriam-Webster определяется как «истощение физических и эмоциональных сил или мотивации, как правило, в результате длительного стресса или неудовлетворения»². Вот несколько самых распространенных его симптомов:

- постоянная усталость — низкий уровень физической и эмоциональной энергии;
- тревожность — перегруженность, неспособность контролировать ситуацию; [185]
- чрезмерное недовольство работой и коллегами;
- нарушения сна;
- физические недомогания — головная боль, проблемы с пищеварением, кожные заболевания и т.д.;
- сложно сосредоточиться;
- повышенная раздражительность;
- отсутствие радости (в работе, а также в жизни в целом);
- пессимистичный взгляд и негативное отношение ко всему;
- спад производительности и результативности работы;
- злоупотребление алкоголем, сигаретами, кофеином и лекарственными препаратами;
- отсутствие аппетита / повышенный аппетит.

Проблема лидеров не только в бешеном ритме жизни. Руководящая должность иногда вынуждает делать то, что выходит за рамки человеческих возможностей. В лучшем случае это заканчивается чувством усталости на весь день, а в худшем вообще отбивает всякую охоту вставать утром с постели. Вы чувствуете себя беспомощным, озлобленным, загнанным в ловушку и до крайности уставшим, словно стоите на краю пропасти и вот-вот в нее упадете.

ПОГОЛОВНОЕ ВЫГОРАНИЕ

Число случаев крайнего измождения и выгорания за последние двадцать лет многократно возросло, причем под удар попали не только управленцы. Эпидемия распространяется по всем уровням корпоративной иерархии. В апреле 2015 года были опубликованы результаты исследования, проведенного фирмой YouGov по заказу Virgin. Перед исследователями стояла цель изучить, насколько стресс, тревожность и перегорание влияют на работающее население Великобритании.

[186]

**Результаты исследования YouGov: насколько
подвержено стрессу работающее население
Великобритании³**

Более половины (51%) британцев, занятых полный рабочий день, признались, что неоднократно переживали состояние выгорания или тревоги на текущей работе.

Цифры одинаковы для мужчин и женщин и для большинства возрастных групп. Интересно, что в группе старше 55 лет только треть опрошенных призналась в таком опыте.

Менее трети (32%) работников на полставки сказали, что эти ощущения им знакомы (еще один аргумент в пользу гибкого графика работы и оптимального баланса между работой и личной жизнью).

Кроме выгорания, наблюдается феномен презентеизма — когда люди трудятся дольше и интенсивнее, жертвуя физическим и психологическим здоровьем, чтобы доказать, что достойны своей работы. В эпоху, когда вовлеченность и благополучие сотрудников объявлены своего рода святым Граалем компаний, это плохие новости. Люди, работающие на пределе в течение продолжительного времени, непродуктивны, часто болеют, чаще допускают ошибки и, если они не враги себе, вскоре находят работу с более приемлемыми условиями труда.

**ВРЕМЯ НЕ ВОЗОБНОВЛЯЕТСЯ,
В ОТЛИЧИЕ ОТ ЭНЕРГИИ**

Большинство жертв выгорания как на корень зла указывает на хроническое соревнование со *временем*. Нельзя отрицать, что необходимость трудиться дольше, чтобы одолеть зашкаливающие объемы работы, повышает вероятность физического и эмоционального истощения. Мы пытаемся контролировать эту ношу через типичные методы тайм-менеджмента — скрупулезно планируя свой день, расписывая по часам ежедневники, устанавливая напоминания на смартфонах и свято веря, что чем больше дел удастся втиснуть в каждый день, тем продуктивнее (и спокойнее!) мы будем. При этом мы упускаем из виду важный момент: секрет преодоления выгорания состоит не в том, как мы распоряжаемся

временем, а в том, как мы *распоряжаемся своей энергией*. Разве можно оставаться эффективными и счастливыми, заполняя каждый день бесконечным количеством дел, часто на автопилоте? Или растягивая его, чтобы выжать из себя все силы до последней капли, прежде чем рухнуть в кровать? Взгляните на следующие примеры:

[187]

- У вас важный дедлайн, но на протяжении всего дня вы вынуждены постоянно отвлекаться на массу других, совершенно разноплановых задач (ответить на почту, заполнить бумаги и т. д.). День подходит к концу, а по вам будто каток прошелся: сроки поджимают, а вы ни на шаг не продвинулись в работе. Паника! Вы лихорадочно суетитесь, чтобы все успеть.
- Вы планируете поужинать с супругой/супругом или семьей и предвкушаете приятный вечер. Ваш рабочий день утрамбован до отказа, и во время семейного ужина вы чувствуете себя выжатым как лимон и не в состоянии насладиться общением, несмотря на все желание.
- Вы специально выделили день для работы над проектом. Все начинается хорошо, но проходит час за часом, а вы не можете сосредоточиться. Домой вы возвращаетесь не просто изможденным и раздраженным, но и разочарованным, потому что не выполнили своих ожиданий. Ужасное ощущение.

Возможно, вы скажете: «Ну и что? Это мой самый обычный рабочий день». Культура работы до изнеможения и, соответственно, стресс стали неотъемлемой частью рабочих будней. Положа руку на сердце, вы наверняка гордитесь тем, сколько сверхурочных часов втиснуто в ваше расписание или насколько быстро вы способны проработать без перерыва. Проблема такого подхода заключается в том, что *время* — невозобновляемый ресурс, а мы пытаемся управлять им, взваливая на себя все новые и новые задачи. Заполняя свой день до отказа, вы тем самым не оставляете времени для отдыха и личной жизни. Втянувшись в гонку, вы перестаете замечать, какой ущерб эта самоотверженность наносит вашему самочувствию и качеству работы. Люди перестали считать рабочие перегрузки такими же значительными факторами

[188]

стресса, как болезнь, переезд, увольнение, развод или рождение ребенка. Однако многочисленные исследования свидетельствуют, что именно «незначительные» повседневные стрессы зачастую становятся последней каплей⁴. Не успеете опомниться, как постоянные дедлайны и *надо, надо, надо* истощат ваши силы. Принцип «я справлюсь» лишь еще больше выбивает вас из колеи.

Выжимать максимальное количество часов из каждого дня, сокращая сон и пренебрегая семьей, — не выход из ситуации. Вместо этого нужно сосредоточиться на управлении своей энергией. В отличие от суток, жестко ограниченных 24 часами, человеческая энергия — возобновляемый ресурс, восполнить который — полностью в вашей власти. Принцип управления энергией (в отличие от управления временем) позволит трансформировать не только рабочие привычки, но и общее качество жизни.

*«Производительность, здоровье, счастье
опираются на грамотное управление энергией».*

Джим Лоэр и Тони Шварц, эксперты
по психологии производительности

В своей мегауспешной и авторитетной книге «Жизнь на полной мощности»* Джим Лоэр и Тони Шварц заявляют, что люди часто не осознают значение энергии в профессиональной и личной жизни⁵. Опираясь на опыт работы со спортсменами мирового класса, Лоэр и Шварц исследуют, как можно контролировать свою энергию с помощью четырех основных источников: *физического, ментального, эмоционального и духовного*.

Серьезные предприниматели подвержены так называемому безумству возможностей — когда регулярно участвуют в новых и новых заманчивых проектах, требующих еще больше времени⁶. Выгорание руководителей вредит их энтузиазму и воображению и распространяется, словно вирус, по всей компании. Ситуация в результате становится угрожающей.

* Джим Лоэр, Тони Шварц. Жизнь на полной мощности. Управление энергией — ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Стресс: слишком много — это сколько?

[189]

Стресс подстерегает нас повсюду. Мы слышим о нем от других — от коллег, друзей, супруга/супруги: «У нас на работе напряженная ситуация из-за переезда офиса» или «У меня экзамены на носу, я так переживаю!» Сама по себе концепция стресса настолько привычна, что мы перестали обращать внимание, когда про нее пишут в газетах и журналах или говорят по телевидению и радио. Стресс идет рука об руку с современными технологическими и экономическими требованиями, превосходящими все, что было раньше. Но что нам известно о стрессе?

Вы наверняка слышали, что в небольших дозах стресс даже полезен. Кратковременный стресс — признак того, что вы развиваете свои ментальные способности, он вызывает всплеск адреналина, который может улучшить производительность и память. Небольшое давление стимулирует мотивацию к цели, повышает степень самореализации и удовлетворенности. Чтобы лучше разобраться в ситуации, давайте сравним ментальные аспекты с физическими. К примеру, когда вы тренируетесь в спортзале, ваша цель — вывести организм из зоны комфорта, доведя его до безопасного лимита возможностей (чтобы не умереть от перегрузок!). В итоге — после достаточного отдыха и восстановления сил — ваш организм становится сильнее, чем раньше. Тот же принцип применим и к разуму: тренируя его за рамками зоны комфорта — так сказать, подвергая стрессу, — вы улучшаете свои умственные способности, при условии, что дадите себе достаточно времени для отдыха⁷. Я называю это состояние *позитивным стрессом*, о котором не стоит беспокоиться. Такой стресс даже полезен, поскольку помогает сосредоточиться во время важных выступлений и позволяет быстро собраться в случае необходимости.

Когда вы напрягаетесь до той степени, что это уже вредит здоровью (см. примеры выше), можно говорить о *негативном стрессе*. Чувство, что вы теряете контроль или не в состоянии справиться с ситуацией, превращает позитивное стремление в негативный опыт, вызывая колоссальный выброс гормона стресса — кортизола. Мы вполне можем справиться с периодическими, но не частыми цейтнотами, но вот когда они становятся

[190]

нормой, начинаются проблемы. Ни один живой организм не создан для жизни в постоянной боевой готовности. Продолжительные перегрузки толкают нас к экстремальному уровню стресса, который принято называть *хроническим*, — верный признак того, что вы встали на опасный путь, ведущий к выгоранию. К сожалению, многочисленные исследования выявляют, что подобный токсичный стресс — распространенное явление на работе. Один из последних примеров — опрос 2015 года, проведенный фирмой Star Consultancy, специализирующейся на психологии производительности. Он охватывал 600 работников Великобритании⁸.

Стресс на работе: немного статистики

Среднестатистические штатные сотрудники чувствуют «стресс, тревогу и беспокойство» 84 дня из 240 рабочих дней в году.	28% сказали, что чувствуют «стресс, тревогу и беспокойство» на работе дважды в неделю.	62% назвали стресс основной причиной того, что они не всегда добиваются лучшего результата.
Большинство работников считают большие объемы работы и дедлайны причиной стресса.	Только 6% респондентов заявили, что рассказали своим руководителям о проблеме со стрессом и тревожностью.	

Если такой стресс переживают рядовые сотрудники, можно представить, насколько тяжело приходится их руководителям. Действительно, 88% последних считают, что работа — основной источник стресса в их жизни⁹. Урезанный бюджет, сокращение штата, безжалостная конкуренция и страх перед завтрашним днем — все это оказывает разрушительное воздействие на менеджеров. А когда под вашим руководством находятся люди, которые тоже переживают состояние стресса, это лишь усугубляет проблему. Недосыпание и пристрастие к кофеину стали своеобразными атрибутами корпоративного мира — символами героической преданности работе. Однако производительность не возрастает от количества выпитого кофе и бессонных часов — напротив, она ухудшается. Как показывает исследование, недосып в течение недели ослабляет когнитивные способности

человека эквивалентно содержанию алкоголя в крови в размере 0,1%. То есть качество мышления такое же, как если бы вы были пьяны! В целом высокий уровень стресса на работе приводит к следующим последствиям¹⁰: [191]

- неспособности принимать оптимальные решения;
- спаду производительности и продуктивности;
- частым ошибкам, которые в свою очередь повышают количество жалоб клиентов;
- болезням и прогулам;
- низкой вовлеченности в работу;
- высокой текучести кадров;
- плохим отношениям между коллегами.

С такими серьезными последствиями действительно стоит следить за уровнем стресса у себя и своих подчиненных.

ЧТО ТАКОЕ СТРЕСС ДЛЯ ВАС?

Критический уровень стресса для всех разный. Одни по своей природе больше склонны к волнениям и считают стрессовыми повседневные ситуации. Другие имеют гораздо более высокий порог стресса и спокойно относятся даже к чрезвычайным происшествиям. То, что один человек считает мелкой неприятностью, для другого — невыносимое испытание. Иногда наше восприятие зависит от того, считаем ли мы свои способности/навыки достаточными для выполнения определенных требований. К примеру, если попросить сотрудника, не умеющего пользоваться Excel, подготовить таблицу по бизнес-статистике, он может запаниковать: «Мне ни за что не справиться!» Но для того, кто любит корпеть над формулами, освоение этой программы станет увлекательным заданием. Точно так же, если вы боитесь публичных выступлений, а вам поручили сделать доклад на региональном собрании директоров, вы придете в ужас, особенно если у вас и так полно дел. Но если вам нравится проводить презентации и общаться, вы будете гордиться тем, что выбор пал именно на вас. Большая часть нашей работы на сегодняшний

[192]

день связана с дедлайнами, поэтому работник, лишенный организационных способностей и навыков тайм-менеджмента, скорее всего, испытает определенный уровень стресса¹¹. Вероятно, основной фактор при этом — не то, что происходит «там» (условия), а то, что происходит «здесь» (в вашей голове). Проблема не в степени сложности задачи, а в вашем отношении к ней. Человек сам в своей голове превращает «рабочую сложность» в стресс.

Стресс крайне редко вызывается каким-либо одним фактором. Обычно он нарастает как снежный ком до того момента, когда ваши разум и тело уже не в состоянии справиться с бешеной атакой. Возникает состояние тревоги, отключить которую уже не удастся. На этом фоне любое незначительное событие дает толчок к окончательному падению в «пропасть»¹². Небольшие шероховатости на работе и дома разрастаются до чудовищных масштабов; «мухи» превращаются в «слонов», а незначительные споры — в кровную вражду. Стресс многократно усиливается, когда люди не чувствуют поддержки и контроля в работе со стороны руководства. Крайне важно вовремя понять, что именно вызывает стресс, если вы хотите пресечь его в корне как можно быстрее.

Распространенные триггеры стресса на работе¹³

1. **Требования:** перегруженность или недостаточная загруженность работой, высокие ожидания, неудобный график работы или дежурств, плохие условия работы (старое оборудование, аварии, неудобный офис), нехватка времени, нехватка знаний или навыков для выполнения работы.
2. **Контроль:** отсутствие инициативности и самостоятельности / возможности принимать решения на работе, авторитарный, командно-административный стиль управления, неадекватные системы коммуникации, отсутствие влияния на производственные задачи.
3. **Отношения:** плохие отношения на работе, конфликты с коллегами и начальством, дискриминация на словах и на деле, агрессия и издевательства, отсутствие руководства; изоляция.
4. **Изменения:** неэффективный менеджмент и коммуникации в период преобразований, отсутствие стабильности на работе, необходимость поиска новой работы.

- 5. Должностные обязанности:** несоответствие должностных обязанностей и личных стремлений, неопределенные цели, скучная/однообразная работа, неясные обязанности, неспособность выполнить предъявленные требования.
- 6. Поддержка:** отсутствие поддержки со стороны коллег, неадекватный тренинг или ресурсы, нетерпимость к ошибкам, недостаток признания или обратной связи, нарушение баланса «работа/жизнь».

СТРЕСС-ТЕСТ

Как же узнать, что стресс чрезмерен? Лучший способ — самоанализ. Взгляните на себя объективно и оцените ситуацию честно, как если бы речь шла о самом близком для вас человеке, который находится на грани срыва. Попросите того, кому вы доверяете, высказать свое мнение о вашем уровне стресса. Если у вас все-таки остались сомнения, пройдите предложенный ниже стресс-тест¹⁴.

Упражнение 7.1: стресс-тест

Подумайте, насколько эти утверждения соотносятся с вашим образом жизни, и обведите соответствующее число.

Стресс-тест	Почти всегда	Часто	Иногда	Почти никогда
Я чувствую себя неорганизованным и неподготовленным для рабочего дня	4	3	2	1
Мне никогда не хватает времени, чтобы сделать все дела	4	3	2	1
Мне сложно выделить время для приятных занятий	4	3	2	1
Я расстраиваюсь или нервничаю, когда опаздываю на собрания	4	3	2	1
Когда приближаются сроки сдачи проекта, я начинаю паниковать	4	3	2	1

[194]

Мне сложно выспаться (например, беспокойный сон или недосыпание)	4	3	2	1
У меня такое чувство, что я беру на себя больше, чем мне под силу	4	3	2	1
Мне кажется, я не контролирую, что происходит в течение рабочего дня	4	3	2	1
Я откладываю перерыв на обед или вообще отменяю его	4	3	2	1
В конце рабочего дня я чувствую себя изможденным	4	3	2	1
Если мне тяжело, я никому об этом не говорю	4	3	2	1
Я мучаюсь головными болями и усталостью большую часть дня	4	3	2	1

Если вы ответили на каждый вопрос честно и точно, посчитайте общее количество баллов и посмотрите на интерпретацию результатов:

12–24:	25–35:	36–48:
Поздравляю, пока что вы в безопасности! Возможно, временами вы все-таки испытываете негативный стресс, но он не перерос в постоянное явление и вряд ли оказывает воздействие на ваше здоровье и общее благополучие. Однако всегда есть что усовершенствовать — так что читайте третью часть о том, как управлять своей энергией, чтобы добиться максимального здоровья и продуктивности	Хотя еще рано бить тревогу, ваш результат говорит о том, что вы регулярно переживаете симптомы негативного стресса. Постоянное напряжение и ваша склонность к стрессу станут более агрессивными и частыми, если бездействовать. Упреждающий план управления энергией не только поможет избежать этого, но и проложит путь в более безопасную зону здоровья и счастья	Опасные признаки налицо! Результат теста свидетельствует: негативный стресс стал вашим образом жизни и влияет на вас каждый день. Вам грозит выгорание, если не принять экстренных мер. Важно научиться управлять своей энергией и коренным образом изменить привычки, чтобы вернуть контроль над своей жизнью

Разница между успешными и посредственными руководителями заключается не в отсутствии стресса у первых, а в том, как они справляются со стрессом, когда он появляется. Вместо того чтобы топить свое недовольство в алкоголе или налегать на кофе, обратитесь к методам *управления энергией* (см. главы 8 и 9 о продуктивных стратегиях распределения энергии, которые играют роль противоядия от стресса).

[195]

Как пережить выгорание

Тревожно и грустно, что стресс, выгорание и депрессия в нашем обществе часто расцениваются как слабости. Некоторые боссы уверены: признание в малейшей усталости или перегрузке будет служить свидетельством того, что они не подходят для своей должности. Общепринятое мнение гласит, что пребывание не в лучшей форме несовместимо с высоким руководством. Однако на деле признание в том, что вы нуждаетесь в помощи, не слабость, а напротив, показатель вашей смелости и силы. Если бы у вас возникла проблема, связанная с бизнесом, разве вы стали бы ее игнорировать и надеяться, что она рассосется сама по себе? Нет, вы бы проанализировали ее и выбрали бы оптимальные пути решения. Так почему алгоритм решения личностных проблем должен отличаться? Что касается клейма психологических расстройств, стоит отметить, что многие великие мыслители и лидеры прошли через непростые испытания, прежде чем научились преодолевать трудности и добились успеха.

Из Гарварда в психбольницу и обратно

В 2011 году у меня появились первые симптомы так называемого срыва. Я не сразу понял, что происходит. Все началось через неделю после моего возвращения в Европу из Гарвардского университета, где я работал с профессорами над внедрением ИТ в такие области, как здравоохранение, оборона и безопасность. Первым симптомом, как ни странно, стала дикая боль в животе, настолько невыносимая, что меня госпитализировали в конце октября того же года. Врачи сделали всевозможные анализы, однако

ничего не нашли: я был в прекрасной физической форме. Однако в течение следующих двух месяцев мое здоровье заметно ухудшилось. Я потерял 20 килограммов, а вместе с ними мотивацию и уверенность. Я не мог ни с кем разговаривать или писать, связь с миром оборвалась. Я лежал на кровати, вялый, апатичный, мне не хватало сил, чтобы встать и заняться чем-то. Я ослаб и почти не мог ходить. К концу декабря ситуация настолько ухудшилась, что моя супруга предложила лечь в психиатрическую больницу. Не видя другого выхода, я прислушался к ее совету. Моей дочери Кристине было тогда всего 15.

Мой друг, известный психиатр, навестил меня в больнице и диагностировал клиническую депрессию. На тот момент диагноз казался полной неожиданностью, но позже я осознал, что напряжение на работе накапливалось год за годом и его противоречия с моей семейной жизнью наконец меня докатали. Подобно многим руководителям, я работал на износ, чтобы выполнить поставленные задачи любыми средствами. Постоянная потребность доказывать, на что я способен, вкупе со всеми командировками и нежеланием тратить время на отдых и восстановление сил, полностью истощили меня. Я словно оцепенел, утратил всякие эмоции, чувства и силы, любовь к тому, что мне всегда нравилось. К примеру, я любил общаться с людьми, но в состоянии подавленности мне было мучительно отвечать даже на простые электронные письма. Я целыми днями спал или лежал в постели, но этот щадящий режим абсолютно не помогал восстановиться. Это был тяжелейший опыт не только для меня, но и для моей семьи, друзей и коллег. Я оказался в ловушке собственного успеха и не видел никакого смысла в собственной жизни.

В больнице работали замечательные врачи; они сделали все возможное, чтобы помочь мне. На первом этапе лечения они давали мне антидепрессанты, которые, к сожалению, не оказали воздействия. Подобрали другие антидепрессанты, но состояние все равно не улучшалось. На тот момент я стал задумываться о смерти. Мысль о смерти казалась единственным утешительным выходом из унылого существования. Мой разум погрузился во мрак: повсюду я видел одних лишь черных кошек и черные машины. К концу дня я чувствовал себя хуже некуда. Единственное, что помогало мне держаться, — временное убежище, куда я сбегал во время сна. Мое отчаяние усиливалось и дошло до той степени, что психиатры в больнице уже обдумывали, не подвергнуть ли меня лечению электрошоком, но я отказался. К счастью, третий антидепрессант помог мне почувствовать себя лучше, и со временем жизнь стала казаться не такой уж и мрачной, — как вы понимаете, сейчас я жив и здоров. Я очень благодарен врачам и персоналу психиатрической больницы за такую заботу обо мне в самый мрачный период моей жизни.

К концу марта 2012 года, через несколько месяцев после госпитализации, моя депрессия ослабила тиски, и я был более или менее готов вернуться к работе. Меня выписали из больницы. Шаг за шагом я стал заниматься бумажной работой и периодически смотреть телевизор. Когда я включил свой ПК впервые за шесть месяцев, меня ожидали более 7000 писем! Вот тогда меня и осенило: «Ба! С этим надо что-то делать». Во мне словно что-то щелкнуло, и началась перезагрузка. Я принялся отвечать на письма, сколько мог, и через две недели почувствовал себя еще лучше. В итоге я вернулся в Microsoft, но так и не вошел окончательно в рабочую колею. Я задумался, почему со мной приключилась эта болезнь. Друг познакомил меня с врачом, который практиковал холистическую медицину. Он задал мне вопросы о моей жизни, которые обычно не услышишь от врача: например, засекал ли я когда-нибудь время во время бега. Он даже спросил: «Кстати, ваша мама была учительницей?» Была! Именно у нее я и перенял принцип подсчета баллов для оценки любых моих жизненных достижений. Врач пришел к следующему выводу: «С четырехлетнего возраста единственное, что вас интересовало, — результативность». И тут меня озарило. До этого момента весь мой мир вращался вокруг материального успеха, но в жизни есть еще столько интересного, кроме этого! Я осознал, что пора меняться. Нет ничего страшного в том, чтобы добиваться новых свершений, если это сопутствующий эффект вашего счастья. Но достоинство оборачивается пороком, когда доходит до крайности, и успех, как любой наркотик, может разрушить вашу жизнь, если вы позволите ему контролировать вас.

После этих откровений меня направили к особому коучу, который проработал со мной каждый аспект моей жизни, даже питание и тренировки. Я начал есть больше овощей и рыбы и меньше сахара, который слишком давно поглощал в чрезмерных количествах. Я всегда занимался спортом, но теперь переключился на более «умиротворяющие» виды, такие как тайчи.

Звучит, наверно, странно, что для психологического восстановления мне пришлось изменить диету и режим спортивных тренировок, но именно так и случилось. Восстановление здоровья требует регуляции сразу нескольких источников энергии — физического, ментального, эмоционального и духовного, а не только одного или двух. Хорошее здоровье — это, по сути, состояние, когда все аспекты вашей сущности пребывают в гармонии.

ПУТЬ К ВОССТАНОВЛЕНИЮ

Лучший способ бороться с выгоранием, стрессом и депрессией — профилактика, а именно позитивный настрой и грамотное управление энергией. Но что происходит, когда уже слишком

[198]

поздно и вы дошли до ручки? Автоматическая реакция — поддаться отчаянию, что абсолютно естественно в таких условиях. Однако возможность изменить свою жизнь все еще в ваших руках: просто нужно знать, как ее применить. Хотя я достиг головокружительного успеха, прежде чем оказаться во власти депрессии, я всегда думал, что буду счастлив когда-нибудь в будущем. Счастье никогда не входило в мои сегодняшние планы. Если болезнь и научила меня чему-то, так это тому, что счастье — это не конкретное настроение или момент времени, который можно вычислить. Нельзя ждать и надеяться, что счастье придет; оно будет постоянно ускользать от вас и навсегда затаится в будущем. Лучшее, что мы можем сделать, — применить методы, которые принесут больше счастья, смысла и удовлетворения в нашу жизнь уже сегодня, и хорошенько заботиться о себе в любых обстоятельствах, а не только когда возникают проблемы.

Этот принцип никогда не был так актуален, как сегодня, в нашем скоростном бизнес-мире, не знающем ни сна, ни отдыха. Сверхурочный образ жизни стал новой реальностью, которой мы считаем нужным следовать, если хотим достичь успеха. Но она разрушает наше здоровье и противоречит естественному ходу вещей. Когда наши предки жили в пещере, они активно охотились, а потом отдыхали, охотились и снова отдыхали, повторяя этот цикл раз за разом, чтобы выжить. Сегодня мы охотимся, охотимся, охотимся за результатами по 24 часа в сутки, а потом удивляемся, почему перегораем, впадаем в депрессию или получаем сердечный приступ! Все профессиональные спортсмены берут пример с пещерных людей. Способы восстановления энергии имеют колоссальное значение. Теннисисты, к примеру, расходуют непосредственно на матчи, где им приходится выкладываться по максимуму, только 20% времени. Оставшиеся 80% они тренируются, чтобы улучшить технику, и как следует отдыхают, соблюдая питательную диету, чтобы запастись энергией для следующего соревнования. Сравните это с «корпоративными спортсменами», которые живут в стрессовой ситуации по 50 часов в неделю, а то и больше, без регулярного отдыха и восстановления сил. И в отличие от спортсменов, у которых есть тренеры, психотерапевты и фитнес-программы, у генеральных

директоров и топ-менеджеров есть только личные помощники, которые составляют для них график встреч и мероприятий. У них нет режима, который позволил бы им обрести великолепную физическую и когнитивную форму. Они забывают правильно питаться, делать перерывы в работе и учиться новому, чтобы всегда быть на коне. Если бизнес-лидер хочет добиваться таких же результатов, как лучшие спортсмены, нужно брать с них пример. Руководители должны возвести в приоритет необходимость лучше заботиться о себе и найти тот баланс в жизни, который сработает, когда настанет время показать, на что они способны.

[199]

СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ

Никто не поможет вам восстановить силы лучше, чем вы сами. Существует множество способов преодолеть ментальные и эмоциональные сбои и жить счастливой сбалансированной жизнью. Возможно, сейчас счастье кажется вам недостижимым, но оно намного ближе, чем вы думаете. Как минимум, вы можете ослабить тиски негатива и тревожности. Мне хотелось бы перечислить несколько методов, которые помогли мне пережить депрессию и сделали меня сильнее. Надеюсь, они будут полезны и вам.

1. Контролируйте свое мышление

Мы воспринимаем реальность крайне узко. Профессор психологии Тим Уилсон считает, что подсознание усваивает примерно 11 миллионов битов информации в секунду, однако сознательно мы способны переработать только 40 битов в секунду¹⁵. Это значит, что наше осознанное мышление подвергает впитанное сильнейшему отсеву. Если вы всегда сосредотачиваетесь на негативных аспектах ситуации, самого себя, других людей и будущего, негатив будет постоянно просачиваться в ваш разум, поддерживая депрессивное, тревожное состояние. Если думать печальные думы, вам станет грустно. Если впустить в голову гневные мысли, то вас охватит злость. Исходя из этого, совершенно очевидно, что самый быстрый способ изменить свои чувства — изменить свои мысли.

[200]

Сделайте активное усилие, чтобы преобразовать негативные мысли и изменить ситуацию. К примеру, можно вести *дневник негативных мыслей*, чтобы отслеживать, сколько их ежедневно возникает в вашей голове и каковы причины, их вызывающие. Затем проанализируйте каждую мысль и подумайте, насколько она оправданна. Заставьте себя записать что-то более реалистичное, полезное и позитивное вместо них. Если вы думаете:

— «Я полный неудачник, потому что не смог заполучить этого важного клиента. Можно попрощаться с повышением».

Трансформируйте эту мысль:

— «Я разочарован, что не удалось заполучить этого потенциального клиента. Это не значит, что я никуда не пойдусь; у меня были крайне успешные сделки. Есть множество других возможностей доказать, что я подхожу для повышения».

Подумайте, что бы вы сказали другому человеку в той же ситуации. Такое преобразование мыслей заставит вас изменить настроение, поможет преодолеть препятствия на пути к счастью. Это все равно что нажать на выключатель и перейти от мрака к свету.

2. Подготовьтесь к переменам

Единственная константа в жизни — это изменения. Если вы не в состоянии приспособиться к изменениям, вам будет нелегко выжить. Изменения порой бывают совершенно неожиданные и радикальные — они застают нас врасплох и лишают покоя. Научитесь мириться с ними или, что еще лучше, — использовать их себе во благо. Вот несколько советов:

— **Сохраняйте спокойствие и... опускайте руки.** Если в одной из сфер вашей жизни происходят интенсивные изменения, важно не позволять им заполонить все остальные сферы. Если вы хотите бегать в парке

в воскресенье или поужинать с семьей или друзьями в пятницу, не позволяйте тому факту, что вы переезжаете в новый город или заняли новую должность в компании, помешать вам. Чем чаще вы соблюдаете повседневные привычки и живете нормальной жизнью, тем меньше расстройства принесут изменения.

- **Осознайте свои мысли и чувства.** Не сопротивляйтесь изменениям и применяйте различные ментальные практики, чтобы усвоить этот опыт. Осознав свои мысли и чувства, вы сможете достичь умиротворения даже в разгар стресса. Полезно также поговорить об этом с другими людьми: возможно, даже с теми, кто переживает эти изменения вместе с вами, то есть с коллегами или членами семьи. Постарайтесь не изолировать себя отрицанием и сопротивлением.
- **Ищите позитив.** С изменениями не всегда нужно бороться. Сосредоточившись на их позитивной стороне, можно использовать их как возможность для внутреннего роста и личностного развития, не упуская при этом из виду вашу основную цель. Неожиданные перемены откроют перед вами путь к удивительным перспективам, которые в другой ситуации вы бы никогда не рассматривали.
- **Не спешите.** Нужно время, чтобы привыкнуть к изменениям. Возможно, сейчас вы ошеломлены и напуганы, но не переживайте: обычно это лишь временный этап, и вскоре вы приспособитесь к новому сценарию. В «период привыкания» можно устроить себе небольшой перерыв или придумать веселое занятие, которым вам редко удастся заниматься. Вознаградите себя за то, что вы так замечательно справляетесь с ситуацией!

3. Искусство отстраненности

Многие люди попадают в ловушку, чрезмерно привязываясь к деньгам, имуществу, должности или к тому, что стоит в гараже. Словно для них главное не *жить*, а *владеть*. Конечно, нет ничего плохого в том, чтобы наслаждаться приятными вещами,

[202]

особенно когда мы так много трудились, чтобы заполучить их, однако опасно отождествлять себя с ними. Это подвергает серьезному риску наше счастье, если мы неожиданно утратим одно из своих драгоценных «сокровищ». Научившись контролировать свое мышление, жить в настоящем и быть открытым для изменений, можно вырваться из ловушки земных привязанностей и выработать обостренное чувство жизни, которое позволит нам наслаждаться *существованием* самим по себе.

4. Смех — лучшее лекарство

Это простое наблюдение настолько очевидно, что мы перестали его замечать. Люди, особенно вечно занятые руководители, редко расслабляются и веселятся. Между тем чувство юмора — один из лучших инструментов для смягчения стресса и улучшения настроения в мрачный период. Помимо пользы для здоровья, чувство юмора помогает взглянуть на ситуацию в перспективе, а также создает прекрасную возможность для тесного общения с людьми. Не нужно ко всему всегда относиться серьезно, так что не бойтесь иногда смеяться над собой! Выдающиеся руководители умеют видеть смешную сторону даже в самых серьезных вопросах. Вспомните самые мощные речи президента США Барака Обамы. До недавнего времени в Google была даже должность «славный парень» (чего никто не станет отрицать), у которого была одна-единственная обязанность — устранять грусть и печаль¹⁶. Весело, не правда ли?

Как стать энергетическим директором

*Всё в мире — энергия, энергия лежит в основе
всего... По-другому быть не может. Это
не философия. Это физика.*

Альберт Эйнштейн,
нобелевский лауреат по физике

«Жизнь — это марафон, а не спринт». Сколько раз вы слышали это высказывание? Возможно, так часто, что предпочли бы больше его не слышать! Действительно, гораздо важнее сдерживать себя, вместо того чтобы постоянно подгонять. Но это еще не все. Жизнь (и лидерство, если уж на то пошло) — действительно *марафон*, но марафон, состоящий из *серии спринтов*. Вместо того чтобы удерживать равномерный темп и сохранить силы для продолжительного забега, который ждет вас впереди, лучше разбить свои масштабные дела на группы и выложиться по полной программе по реализации каждой из них. В конце каждого «спринта» вы отдыхаете и «заряжаете батарейки», а затем идете на следующий «спринт», не упуская из виду финишную прямую. Именно так вы раскроете весь свой потенциал и сможете регулярно преодолевать высокие планки, которые поставили себе и своей команде.

В этой главе мы поговорим о том, как превратить вас в директора. Нет, не в того директора, который возглавляет компанию, а в другого — *энергетического*. Чтобы быть максимально эффективным на работе, нужно научиться управлять не только своей

[204]

энергией, но и энергией команды. Грамотное *управление энергией* позволит оптимизировать ваши пиковые энергетические моменты, используя стратегические перерывы, проактивность (а не реактивность) и сводя к минимуму отвлекающие факторы. Мегаэнтузиазм в команде можно вызвать, создав такие условия работы, где каждого сотрудника поощряют хранить резерв энергии — физической, ментальной, эмоциональной и даже духовной.

Наука управления энергией

Вряд ли кто-то из нас знает, как на самом деле работают наши энергетические потоки; вероятно потому, что мы не считаем этот вопрос столь значимым. Напротив, мы уверены, что кратчайший путь к продуктивности — максимальное увеличение результативности работы, то есть корпеть за рабочим столом еще больше часов и делать несколько дел одновременно. Согласно данным Eurostat за 2015 год, Великобритания занимает пятое место среди европейских стран, где люди работают больше всего — больше, чем во Франции (13-е место) и Германии (25-е место). Однако фирма YouGov, специализирующаяся на исследованиях рынка, утверждает, что часовая производительность работника в Великобритании на самом деле намного ниже, чем производительность в перечисленных странах¹. «Занятость» не всегда означает «производительность». Чаще всего мы просто разрываемся на части, берем на себя множество дел и вхолостую расходует свои «батарейки». Если вы лучше изучите свою энергию, то поймете: разбить «марафон» на несколько «спринтов» — это оптимальный подход к управлению энергией. Он несет с собой уйму преимуществ:

- снижается восприимчивость к негативному стрессу, а следовательно, уменьшаются усталость, вероятность выгорания и депрессии;
- остается больше времени для планирования, подготовки и размышлений;

- растут энтузиазм и вовлеченность;
- повышаются стандарты продуктивности.

[205]

Все мы знаем, что качественный досуг и отдых *после* работы помогает нам лучше работать на следующий день. А вот стоит ли делать перерывы для восстановления сил в течение рабочего дня? Специалист по психологии производительности Тони Шварц полагает, что без таких перерывов люди не смогут сохранить силы до конца дня. По его наблюдениям, работники, которые трудятся без передышки в течение рабочего дня, раскрывают свой потенциал только на 25%; хотя могли бы воспользоваться моментом, когда их физическая активность находится на пике, и увеличить результативность до колоссальных 90%. Необходимо избавиться от страха выгореть, то есть израсходовать слишком много энергии, давая себе заслуженный отдых в промежутках между интенсивной работой. Намного проще трудиться в полную силу, когда знаешь, что перерыв совсем скоро, а не в конце длинного дня. Марафонец, который не пытается одолеть всю дистанцию без какого-либо перерыва, сойдет с нее задолго до финиша. И, напротив, несколько спринтерских «забегов» гарантируют, что мы зарядимся энергией и вдохновением на протяжении всего пути без ущерба для дела.

КАК СНОВА ВОЙТИ В КОЛЕЮ

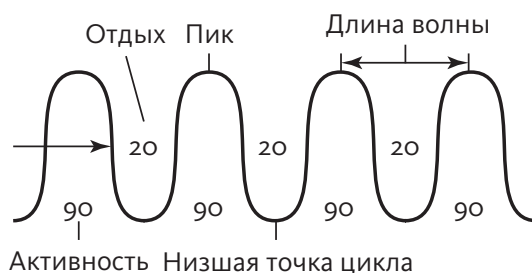
От уровня энергии зависит, насколько сильными, воодушевленными и мотивированными мы чувствуем себя в каждый отдельный момент². На пике энергии мы выдаем потрясающие результаты; с низкой энергией падает и производительность. Пока все просто. Сложность в том, чтобы научиться отслеживать уровень «топлива» и переходить к действиям *до того*, как «бак» опустеет.

Прежде всего — как понять, что наш организм находится на пике своей энергии? Многие из нас доверяют собственным ощущениям: мы, мол, чувствуем, когда устаем или когда полны сил и готовы к работе, даже если не знаем причины. Проблема в том, что мы склонны игнорировать тревожные сигналы и продолаем работать как обычно, не учитывая ритма организма.

[206]

Хотя нам и нравится представлять, что мы машины, которые функционируют *линейным* образом, но все-таки мы живые организмы, живущие по *циклическим* паттернам. Так что тот, кто хочет достичь максимального результата, должен подключиться к естественному ритму своего организма. В этом я ссылаюсь на психофизиолога Переса Лави и «ультрадианные ритмы»³.

Ультрадианный ритм



С помощью серии экспериментов Лави исследовал закономерности сонливости, которая появляется у людей в течение дня, и сформулировал свои выводы в отчете, подготовленном в 1995 году по заказу Вооруженных сил США. Он обнаружил, что мы склонны чувствовать сонливость *каждые 90–120 минут*, особенно по утрам. Эти циклы по 90–120 минут представляют собой ультрадианный ритм, который определяет наши самые активные и продуктивные моменты. Наблюдается больше сосредоточенности и мотивации — значит, это лучшее время для работы. После этих 90–120 минут наступает интервал около 20–30 минут, когда мы падаем в низшую точку активности. В этот период мы чувствуем усталость, раздражительность, слабость и теряем сосредоточенность. Затем цикл повторяется — наступает следующий подъем. Зачастую мы пытаемся пересилить периоды спада с помощью чашки кофе и сладкой/жирной пищи. Но когда мы пытаемся остаться «включенными» уже после того, как момент продуктивности миновал, в организме включаются гормоны стресса (адреналин и кортизол), и в конце концов мы переходим в режим «дерись или беги», становимся реактивными и теряем способность мыслить объективно, креативно

и критически, так как уровень сосредоточенности остается низким. Хитрость заключается в том, чтобы по максимуму использовать периоды «высокой энергии» для работы над самыми важными и сложными задачами, не отвлекаясь ни на что, и сбрасывать обороты, прежде чем они достигнут минимума. 90-процентный результат за 90 минут — такую возможность нельзя упускать!

[207]

НАУКА В ДЕЙСТВИИ

Предприятиям нужны руководители, которые осознают важность «стратегического обновления» и понимают, что забота о сотрудниках напрямую влияет на прибыль. Часы, которые мы проводим за рабочим столом, не определяют качество результата. Необходимо создать условия, предусматривающие взаимосвязь между интенсивным трудом и временем для личностного обновления. В новой роли энергетического директора одна из ваших основных обязанностей — помочь команде осознать, что люди созданы для ритмичной работы, то есть они расходуют и восполняют энергию в течение дня. Прислушиваясь к естественным ритмам организма, можно научиться адаптировать к ним свои повседневные обязанности так, чтобы наполнить максимальной энергией и интенсивностью пиковые рабочие часы и отключаться и перезагружаться, когда это необходимо. Предлагаю несколько быстрых способов мгновенного усиления производственного потенциала⁴.

- 1. Распределите работу на блоки по 90 минут.** Разделив рабочий день на отдельные сессии, вы заключаете своего рода соглашение с самим собой о том, что обязуетесь использовать это время мудро и полностью посвятить себя важному делу. Во время каждого 90-минутного окна работайте изо всех сил. (И, кстати, отключите гаджеты, которые мешают сосредоточиться.) Если ваш день полон разноплановых задач (электронные письма, встречи с клиентами, генерация идей, подготовка планов и т. д.), постарайтесь объединить те, что наиболее схожи между собой. Еще один совет: для драйва и мотивации ставьте

[208]

небольшие цели в конце каждого рабочего периода, чтобы не метаться в нерешительности, а двигаться в конкретном направлении.

2. Планируйте перерывы и соблюдайте их. После каждой 90-минутной сессии делайте перерыв на 15–20 минут, чтобы отдохнуть и восстановить силы. Планируйте эти «пит-стопы». К сожалению, нам свойственно тратить бездну времени на планирование работы, но отнюдь не на «реабилитацию». Между тем активно отвлечься во время паузы столь же важно, как полностью посвятить себя работе над поставленной задачей во время пикового периода. У людей три канала активности — когнитивный, физический и эмоциональный. Финский консультант и блогер Сами Паю рекомендует менять канал, когда вы устраиваете себе запланированный перерыв⁵. Если вы, к примеру, занимались анализом и исследованием, то нужно отключиться от когнитивного канала: прогуляйтесь, почитайте что-то легкое, непритязательное, перекусите или просто закройте глаза на несколько минут. Прекрасный способ задействовать эмоциональный канал — послушать музыку и поиграть с детьми. Можно подключить физический канал, занявшись чем-то активным, чтобы поддержать себя в хорошей форме. Кроме того, я настоятельно рекомендую полноценный перерыв на обед — не за рабочим столом, как бы вам ни хотелось совместить еду и работу. Соблюдать принцип перерывов намного сложнее, чем кажется, особенно если вы гордитесь тем, что превратились в рабочую лошадку. Постоянно практикуясь, вы научитесь прислушиваться к своему организму и распознавать, когда достигли периода энергетического спада. Сонливость или рассеивание мыслей — верный признак того, что приближается спад энергетического уровня и пора сделать паузу. Налейте себе чаю, отправьте сообщение другу, поболтайте с коллегами возле кулера, посмотрите смешное видео на YouTube или посидите на свежем воздухе. Вскоре вы сможете вновь сосредоточиться и вернуться к работе с удвоенным рвением.

3. «Тихий час», или альтернативный вариант. Понимаю, это нелегкий путь, особенно если вы работаете в шумном open-спасе, но по крайней мере попробуйте. Постарайтесь устроить себе короткий сон минут на 20–30 в тот период, когда ваша естественная активность и концентрация внимания ослабевает (обычно около трех-четырех часов дня). Найдите приятное тихое место с удобным диваном или креслом и позвольте себе вздремнуть. Если вы смотрели телесериал «Безумцы»*, то наверняка помните, что рекламный гений Дон Дрейпер любил вздремнуть в офисе и просыпался полный креативного драйва. Пусть это выдуманный персонаж, но польза от такого сна вполне реальна. Если вам не подходит идея с «тихим часом», попробуйте методы релаксации или медитации.

[209]

Качество важнее количества

Учитывая то, сколько времени мы уделяем работе, не очень-то приятно услышать от руководства, что мы плохо справляемся с ней. Беда в том, что мы думаем о количестве, а не о качестве. Но, как мы имели возможность убедиться выше, «больше и быстрее» не всегда значит «лучше». Грамотное самоуправление — это умение использовать *качественную энергию*, чтобы ясно мыслить и поддерживать высокую концентрацию внимания без выгорания и болезней. Всегда пребывая в движении, вы не оставляете себе времени, чтобы спланировать свои следующие шаги и подумать, зачем вы вообще этим занимаетесь. Вы полагаетесь на *привычки и рутину*. Ученые считают, что наш мозг стремится автоматизировать максимальное количество действий, чтобы уделить больше ментальной энергии другим вещам. Еда, которую мы потребляем; газеты, которые мы читаем; тренировки,

* «Безумцы» (англ. Mad Men) — американский драматический телесериал. В основе сюжета, разворачивающегося в 1960-е годы, — работа вымышленного рекламного агентства «Стерлинг — Купер».

[210]

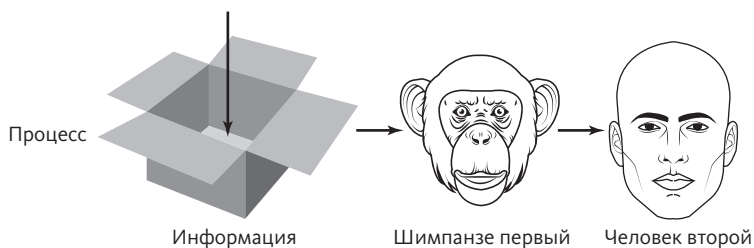
на которые мы ходим; работа, объем которой мы распределяем, — все это привычки. Исследование 2006 года Университета Дьюка показало, что ни много ни мало 45% наших повседневных действий автоматизированы и не зависят от обдуманных решений. Так что значительное время мы функционируем в режиме автопилота⁶. Проблема в том, что «автопривычки», к которым мы привыкаем на работе, иногда сбивают нас с толку и мешают сделать оптимальный выбор. Они заставляют нас быть *реактивными*, а не *проактивными*. Постоянно приспосабливаясь к внешним обстоятельствам и следуя путем наименьшего сопротивления, мы лишаем себя шанса добиться желаемых результатов.

ПОРА ПРИСТРУНИТЬ «ШИМПАНЗЕ»

В своей известной книге «Парадокс шимпанзе»* профессор Стив Питерс исследует, как наше поведение и принятие решений подвергаются воздействию эмоций и инстинктов. Он называет их *шимпанзе* и противопоставляет другой (рациональной) части мозга — *человеку*, который представляет собой ваше «я», вашу уникальную личность⁷. Чтобы выжить, шимпанзе может проявлять параноидное поведение и делать поспешные выводы, а также действовать иррационально и деструктивно, по крайней мере иногда. Человек, напротив, стремится к самореализации; он опирается на обдуманные суждения, чтобы анализировать факты и выяснить истину с целью обрести удовлетворенность жизнью и помочь другим. Доктор Питерс утверждает, что эти две части, хотя и могут сотрудничать, чаще конфликтуют и борются за контроль над вашим мышлением. «Шимпанзе» (который действует в пять раз быстрее человека) зачастую выходит победителем в этом поединке. Функция «шимпанзе» — выжить и избежать опасности. Но она здорово мешает, когда у вас масса работы или сильнейшее эмоциональное напряжение, так как именно иррациональный «шимпанзе» в вашей голове реагирует первым, опережая разум действиями, о которых вы позже скорее всего пожалеете, не говоря уже о последствиях.

* Стив Питерс. Парадокс Шимпанзе. Менеджмент мозга. М.: Эксмо, 2015.

Как мозг получает информацию



[211]

Представьте, что у вас важная встреча, но вы застряли в пробке и наверняка опоздаете (снова!). Какие мысли приходят в голову в первую очередь? Вы расстроены? Раздражены? Напряжены? Проклинаете свое невезение? А может, всё вместе? Это нормальная, естественная реакция: большинство людей почувствовали бы себя точно так же в подобной ситуации. Однако доктор Питерс утверждает, что это работа «шимпанзе», именно он забил тревогу и овладел мозгом — чисто эмоционально, инстинктивно и абсолютно деструктивно. В конце концов, какая польза вести себя как в джунглях, когда вы заперты в машине? Всплеск ваших эмоций не изменит внешних обстоятельств (пробка не рассосется от скрежета ваших зубов и проклятий); не поможет вам воспрянуть духом (напротив, вам будет еще хуже). Вы лишь впустую растратите время и силы, которые можно было бы направить на более конструктивные размышления, воспользовавшись возникшей паузой.

А теперь подумайте, как бы вы *могли* отреагировать на подобную ситуацию. Я предпочел бы сохранить спокойствие, прежде всего подавив моментальный страх «шимпанзе» и логически поразмыслив о том, что произойдет, если я опоздаю на встречу. Это действительно самое страшное, что может случиться? Объективный взгляд поможет мне понять, что опоздание — не такая уж трагедия, какой ее рисует «шимпанзе». Наконец, в менее тревожном и более конструктивном состоянии я смогу грамотно спланировать, что буду делать, если все-таки опоздаю, чтобы подготовиться. Думаю, именно так большинство из нас *хотели бы* вести себя перед лицом подобных «потрясений». Дело в том, что вы действительно можете реагировать так, поощряя «человека» внутри вас перебороть «шимпанзе» и вернуть себе контроль над вашим разумом.

[212]

Упражнение 8.1: как вы реагируете?

Один из способов оценить, как вы реагируете на потенциальные стрессовые события, — вспомнить недавний неприятный опыт — на работе или дома. Проанализируйте, как вы отреагировали в тот момент, и ответьте на вопросы:

- Что вы думали, чувствовали и делали в тот момент?
- Принесла ли ваша реакция вам пользу? Какую?
- Оказала ли ваша реакция на вас негативное влияние? Какое?
- Как бы вы хотели отреагировать на этот опыт (мысли, эмоции и поведение)?
- Оглядываясь назад, вы считаете, что действительно *могли* отреагировать так?

Попробуйте это упражнение на других примерах. Вы удивитесь, обнаружив, как часто вы позволяете инстинктивной и иррациональной части мозга взять бразды правления, когда возможность отреагировать более эффективно (то есть рационально и логически) в вашей власти.

Совет. На будущее есть простой способ проверить, контролирует ли ситуацию «шимпанзе». Достаточно задать себе вопрос: «Действительно ли я хочу действовать так?» Если ответ «нет», то совершенно очевидно, что это не вы, а «шимпанзе» действует от вашего лица. Сделайте глубокий вдох и возьмите тайм-аут, чтобы дать «животному» возможность успокоиться, а затем убедите его фактами и логикой.

РЕАКТИВНОЕ И ПРОАКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Умение контролировать «шимпанзе» полезно не только в откровенно стрессовых ситуациях (как в нашем примере с опозданием на встречу); оно поможет также повысить общее качество работы и даже избежать потенциальных проблем в будущем. Возьмем, к примеру, следующий сценарий:

«Появилась возможность расширить рынок вашей компании. Замечательно, решили вы. Понимая, что конкуренты вскоре завладеют этой информацией и тоже воспользуются ею, вы быстро формируете команду для работы над новым проектом с жестким дедлайном, опираясь на план

действий, который уже выручал вас в нескольких ситуациях. По ходу работы возникает несколько неожиданных осложнений, и вскоре вы понимаете, что недооценили время и усилия, которые нужны для выполнения задачи. Более того, вам приходится исправлять массу глупых ошибок, допущенных командой из-за того, что она вынуждена работать на пределе своих возможностей. Вместо того чтобы реорганизовать свой план, вы отодвигаете дедлайн и привлекаете новых сотрудников, отрывая их от других важных задач. Вскоре в разных отделах скапливается целый завал срочных дел, потому что вы оставили их без внимания, направив все свои силы на этот важный проект. Караул!»

[213]

Прекрасная иллюстрация того, как стремительное *реактивное* мышление приводит к скороспелым суждениям под давлением обстоятельств, которые в итоге тормозят вашу производительность, а не повышают, как вы надеялись. Самый очевидный и простой выбор — не всегда правильный. Альтернатива реактивному мышлению — отвечать на ситуации более управляемым способом: глядя в будущее, анализируя результаты и проявляя самодисциплину. Это мы называем *проактивным* поведением. Не позволяя внешним событиям диктовать свои условия, вы смотрите на картину в целом и основываете свой ответ на том, что видите. Как руководитель, вы должны понимать, что лучшие, самые эффективные и позитивные решения появляются только в том случае, когда вы даете себе возможность подумать! В приведенном примере задержек и осложнений можно было бы избежать, если бы в начале проекта вы выделили время для проактивной подготовки, а не импульсивно бросились с головой в омут и направили все ресурсы на этот проект. Капелька объективности и дальновидности — и вы сможете предвидеть потенциальные препятствия и придумать запасной план для нештатных ситуаций. В итоге вам не пришлось бы переносить дедлайн и привлекать больше людей, а также переживать чудовищный стресс.

Взгляните на два типа лидеров, представленных в таблице.

Реактивное и проактивное лидерство

[214]

РЕАКТИВНЫЙ ЛИДЕР	ПРОАКТИВНЫЙ ЛИДЕР
На поведение влияют первичные чувства и интуиция	Поведение — результат размышлений и рационального анализа
Реагирует на изменения автоматически, по привычке	Предвидит изменения и предпринимает шаги, чтобы пережить их с наибольшей пользой
Нацелен на поиск и решение проблем	Нацелен на достижение производственных целей и результатов
Реагирует на проблемы по мере их появления	Готов к проблемам и заранее составляет план решения
Принимает решения без помощи команды и опирается только на свои суждения	Привлекает команду к процессу поиска и принятия решений
Нацелен на сиюминутные краткосрочные задачи	Нацелен на общую картину и будущее
Ждет от людей быстрых результатов	Делится увлекательным видением, вдохновляя людей на достижение результатов
Учит команду ждать инструкций — директивный принцип	Учит команду быть самостоятельной, полагаться на себя — принцип коучинга
Винит обстоятельства, на которые не может повлиять	Берет на себя ответственность за ситуацию
Полагается на проверенные методы, чтобы получить быстрые, но шаблонные результаты	Выделяет время для анализа инновационных методов, чтобы создать новые возможности
Торопится наказать или обвинить за ошибки	Помогает команде учиться на ошибках

Очевидно, что способность к проактивному мышлению — большое преимущество на работе, так как помогает управлять и собой, и другими. Проактивный лидер в большей степени провидец, так как может осмыслить картину в целом и предвидеть перемены, а также развивать таланты своей команды и помочь ей добиться бизнес-результатов. Такие лидеры контролируют

ситуацию — они понимают, что обладают свободой выбирать свой стиль поведения, и используют свою энергию мудро, чтобы обдумать свои сегодняшние и будущие действия⁸. Напротив, реактивный лидер недальновиден и часто ведет себя как «одинокый рейнджер», принимая решения и преодолевая проблемы самостоятельно, без участия команды.

[215]

Реактивные лидеры не планируют, не готовятся к тому, что их ждет за углом, и зачастую «неожиданные» проблемы оборачиваются для них полноценным кризисом. Эта постоянная борьба с повседневными проблемами — пустая трата энергии, выматывающая и мучительная, причем регулярно приходится играть в догонялки. Если вы склонны к реактивному мышлению, не переживайте. Вы можете использовать более проактивный подход, для этого нужны лишь желание и практика. Главное — управлять энергией: когда вы устаете (физически или ментально), вашему проактивному человеческому «я» сложнее контролировать реактивного «шимпанзе». Исходя из этого, предлагаю три эффективных шага.

Шаг 1: обзор прошлых привычек

Первый шаг, чтобы избавиться от реактивного мышления, — подумать, когда вы им грешите. Проанализируйте свое прошлое поведение, чтобы отыскать ситуации, когда вы проявляли реактивное поведение вместо продуктивного. Чем закончились эти ситуации? Оглядываясь назад, подумайте, как вы могли бы быть более проактивным в своем подходе и какое влияние это могло оказать на результат. Обдумайте, какие ситуации стимулируют реактивный ответ, и придумайте стратегии, которые позволят избежать «примитивного» мышления в будущем.

Шаг 2: нажмите на паузу

Когда вам предстоит работа над новой задачей, проблемой или трудностью и вы спешите перейти к действию — остановитесь! Сдержите себя и сделайте шаг назад. Вместо «сиюминутного» мышления подумайте, действительно ли выбранный вами курс действий — единственный вариант. Скорее всего, вы вошли в реактивный режим. Если вы сумеете притормозить, у вас появится

идеальная возможность для перехода на проактивный путь через гибкость, проницательность и обдуманность.

[216]

Шаг 3: прогнозируем, планируем, добиваемся результата

Проактивность предполагает дальновидность, то есть умение предвидеть события, проблемы и последствия (*прогнозировать*). Разберитесь, что как устроено, — изучите закономерности, порядок, повседневную практику и циклы, которые существуют в вашем бизнесе, так как они натолкнут вас на оптимальное решение⁹. Отслеживайте условия труда и любые изменения в «ландшафте». Избегайте прогнозировать будущее, опираясь на прошлое. Вместо этого призовите свои креативные способности, чтобы вообразить самые разные возможности. Обдумайте, какие трудности могут вызвать сбой в работе компании, и найдите надежные способы избежать их до того, как они лягут бетонными барьерами на вашем пути (например, задержка крупного заказа или уход ключевого сотрудника или поставщика). Экстренный план действий позволит быстро восстановиться после неудач, прежде чем они перерастут в катастрофу; к примеру, воспользуйтесь услугами фрилансеров или агентств по временному трудоустройству в случае дефицита кадров¹⁰.

Подготовьте стратегию на будущее, наметив кратко- и долгосрочные цели в максимальном количестве областей (*план*). Как опытный шахматист, научитесь планировать на три хода вперед. Организуйте «время для размышлений» для себя и своей команды, чтобы сосредоточиться на инновациях и планировании, не упуская из виду основное видение. Когда вы знаете, где вы и куда направляетесь, будет легче заметить, если вы сойдёте с пути, и скорректировать курс.

Вы должны понимать, что как лидер вы хороши ровно настолько, насколько хороша ваша команда, и вам необходимо ее содействие, чтобы эффективно действовать (*результат*). Привлеките членов команды, позвольте им внести свой вклад и признайте его значимость. К примеру, если вы проводите масштабную промокампанию и вам нужно задействовать все ресурсы для выполнения этой задачи, позвольте своей команде быть проактивной, чтобы преодолеть все препятствия и заминки,

не страшась последствий в случае ошибки. Если вы правильно выбрали путь, можете уверенно отстаивать свои решения.

[217]

Отвлекающие цифровые факторы

Технологии окружают нас повсюду — их невозможно игнорировать. Мы постоянно подключены сразу к нескольким устройствам и средствам общения — электронная почта, смартфоны, ноутбуки, интернет, социальные сети и даже старый добрый телевизор. Технологии — настоящая благодать в нашей работе, они предоставляют простой доступ к гигантским объемам информации; помогают анализировать данные, чтобы докопаться до сути проблемы; позволяют выстраивать тесные отношения и связи по всему миру и предоставляют плодородную почву для возвращения новых идей и инноваций. Технологии — явление замечательное! Однако ни для кого не секрет, что у них есть «побочные действия». Многим из нас сложно ясно мыслить и сосредоточиться посреди нескончаемого цифрового шума: напоминания, сигналы, уведомления, вибро. Причем все эти отвлекающие факторы такие соблазнительные: «Еще одно видео на YouTube», «Интересно, сколько лайков набрал мой пост на Facebook», «Какая любопытная новость!» Вспомните собственный опыт: как часто вы отвлекаетесь от важных дел, чтобы прочитать сообщение или поискать что-то в интернете?

Исследование 2005 года для компании Hewlett-Packard, специализирующейся на вычислительных технологиях, проведенное под руководством Гленна Уилсона, психолога из Королевского колледжа Лондона, было посвящено воздействию технологий на производительность работников¹¹. Опираясь на информацию, полученную от 1000 участников, исследователи пришли к выводу, что, когда нас отвлекают от дел входящие электронные письма и телефонные звонки, IQ падает на 10 пунктов, что, как ни странно, более чем в два раза превышает падение IQ после курения марихуаны (4 пункта).

В своем крайнем проявлении «гиперподключенная» среда уничтожает способность концентрировать внимание, разрушает

[218]

душевное равновесие и резко снижает уже упомянутую производительность. Непрерывное «подключение» приводит к информационным перегрузкам, рассеянности, синдрому дефицита внимания и гиперактивности, а также цифровой деменции (когда излишнее использование технологий ослабляет когнитивные способности). В 2014 году глобальное исследование под названием «Тенденции человеческого капитала», проведенное компанией Deloitte, привело к следующим выводам¹².

Результаты исследования Deloitte (2014)

Вследствие «непрерывного подключения», 24/7, «перегруженный сотрудник» стал обычным явлением в современных компаниях. 65% бизнес-лидеров называют эту проблему «животрепещущей» или «важной».

57% респондентов считают, что их компании не способны помочь руководителям справиться со сложными задачами, а сотрудникам — управлять информационным потоком.

Несмотря на то что они считают перегрузки сотрудников серьезной проблемой, 44% респондентов признались, что пока «не готовы» решить этот вопрос, то есть не знают, что делать.

Тенденции, выявленные Deloitte, подтверждаются массой других недавних исследований, которые демонстрируют пагубное для производительности воздействие технологий. Согласно отчету по интернет-тенденциям за 2013 год, составленному фирмой Kleiner Perkins Caufield & Byers, пользователи мобильных устройств проверяют свои телефоны по 150 раз в день (даже не верится!)¹³. 57% случаев прерывания работы вызваны общением и такими социальными инструментами, как электронная почта, мессенджер, социальные сети или миллионном открытых окон автономных приложений¹⁴. Еще более тревожные открытия сделал в 2014 году невролог Ларри Розен. Его исследование показало, что среднестатистический офисный работник может сосредоточенно работать над тем или иным заданием только в течение *семи минут непрерывно*, а затем открывает новую вкладку в браузере либо проверяет Facebook или другие сети¹⁵.

ИНФОМАНИЯ

Современные гаджеты и девайсы дают доступ к умопомрачительному объему информации всего за один клик. Джонатан Спир, автор книги *Overload!* («Перегрузка»), тщательно исследовал опасность чрезмерного информационного воздействия на человеческий мозг. Он обеспокоен тем, что «для размышлений в течение среднестатистического дня остается слишком мало времени. Вместо этого информация — зачастую в форме электронных писем, ответов, новостей, сайтов, RSS-каналов, блогов, вики-страниц, мгновенных сообщений, эсэмэсок, твитов и видеоконференций — бомбардирует и притупляет наше восприятие». Статистики, которую предоставил Спир, более чем достаточно, чтобы заставить задуматься¹⁶:

[219]

Информационная перегрузка — факты и цифры

- Информационная перегрузка обошлась американской экономике почти в \$1 млрд в 2010 году.
- 94% участников исследования в тот или иной момент переживали информационный шок и доходили до временной недееспособности.
- 66% работников интеллектуального труда считают, что им не хватает времени, чтобы справиться со всей работой.
- 58% государственных чиновников тратят половину рабочего дня на систематизацию, удаление и сортировку информации, что обходится бюджету почти в \$31 млрд.
- Чтение и «обработка» всего ста электронных писем может занять больше половины рабочего дня.
- Многие переписки по электронной почте, которые тянутся днями и неделями, можно было бы решить в течение пятиминутного разговора по телефону.
- На каждых сто человек, которых по какой-то неведомой причине ставят в копию электронных писем, тратится по восемь часов.
- После 30-секундного прерывания работы нужно до пяти минут, чтобы снова сосредоточиться на задаче.
- Интеллектуальные работники тратят всего 5% дня на размышления. Информационная перегрузка снижает способность управлять своими мыслями и идеями, а также быть креативным и инновационным.

Источник: Spira, J., *Overload* (John Wiley & Sons, 2011).

[220]

Слишком много информации и отвлекающих факторов при отсутствии времени для размышления могут нанести серьезный ущерб производительности, энергии и вовлеченности. «Хайтек-прибамбасы», окружающие нас, из помощи превращаются в помеху, прерывая состояние потока, в который мы входим во время работы, и мешая сосредоточиться на важных задачах. Более того, осмысление чудовищных объемов информации занимает львиную долю сознания, и остается слишком мало место для креатива и проактивного мышления. Вместо того чтобы мудро использовать наши ментальные способности, обдумать идеи, оценить возможности, управлять мыслями и планировать, мы испытываем жгучую потребность использовать новую информацию, чтобы «избавиться от нее». То есть мы *реагируем* на информацию. И в результате этого быстрого реагирования допускаем ошибки или принимаем неверные решения, потому что не уделяем время рациональному и объективному осмыслению данных.

МИФ О МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ

Современные девайсы и софтверы разработаны таким образом, чтобы помочь человеку выполнять несколько задач одновременно. Зачем делать что-то одно, когда можно сделать сразу четыре или пять дел? Однако многозадачность — не самая рациональная стратегия. Она может сработать, если речь идет о небольших, фрагментированных задачах, которые не требуют много внимания, но совершенно не подходит для креативной работы, абстрактного мышления, обучения или глубокого изучения предмета. По сути, то, что мы называем многофункциональностью, или многозадачностью (на самом деле это «мультипереключение», перепрыгивание с одной задачи на другую), есть не что иное, как пустая трата времени и внимания.

В 2006 году нейropsychологи американского Университета Вандербильта обнаружили, что, когда мозг вынужден реагировать больше чем на одну задачу одновременно, возникает «проблема выбора реакции»¹⁷. Респонденты, которым поручили выполнить два простых задания одновременно, испытали значительное торможение мозговой активности. Им понадобилось

на 30% больше времени и они допустили в два раза больше ошибок по сравнению с теми, кто выполнял те же задачи последовательно. Переключение с одной задачи на другую приводит к задержкам во времени и потере энергии, пока мозг сообразит, за какую задачу взяться. Делая выбор, он должен отключить когнитивные правила по предыдущей задаче, а затем включить правила по новой задаче. За это вынужденное «переключение скоростей» люди расплачиваются своим здоровьем. Пока мозг лихорадочно переключается туда-обратно (как когда вы пытаетесь написать электронное письмо и при этом разговариваете по телефону и читаете текст), он страдает. И чем больше задач добавляется, тем тяжелее, потому что каждая задача конкурирует за истощимые ресурсы мозга. Что в сухом остатке? Опустошенность и раздражение.

[221]

Не знаю, как вам, а мне сложно сохранять спокойствие и собранность, занимаясь несколькими делами одновременно. Напряжение возрастает до такой степени, что потом нужно много времени, чтобы снова войти в колею. Исследование 2007 года, проведенное Microsoft Research и Иллинойским университетом, продемонстрировало, что работникам нужно по меньшей мере 15 минут, чтобы вернуться к работе над непростой задачей, если их отвлечет даже такая мелочь, как уведомление о новом электронном письме¹⁸. Чем сложнее задача, от которой вас отвлекли, тем сложнее снова вернуться к ней. Суммируйте среднее количество прерываний в течение дня, от которых плавятся мозги, и станет очевидно, почему вам бывает тяжело сосредоточиться.

Люди намного более производительны, если занимаются *одним делом*. Это не значит, что многофункциональность исключается как таковая. Иногда возникают срочные дела, которые не терпят отлагательств, и приходится немного попотеть. Так что время от времени многофункциональность — необходимое зло. Включайте ее, когда это необходимо, но не превращайте в стандартный метод работы. И всегда уделяйте сто процентов внимания и ментальных ресурсов задачам с высоким приоритетом.

Отказ от многофункциональности, если она не в ваших интересах, требует усилия. Работая над стратегическим планом, не поддавайтесь искушению проверить сообщения, зайти

в твиттер или быстренько ответить на письмо. К счастью, существует масса полезных инструментов и приложений, призванных избавить вас от многозадачности и отвлечений, когда вы занимаетесь важным делом (см. ниже).

Упражнение 8.2: сосредоточиться, фильтровать, забыть

Есть масса методов, которые можно использовать, чтобы не отвлекаться на технологии и информационные перегрузки. Я поклонник подхода «сосредоточиться, фильтровать, забыть», который помогает мне вернуться к делу.

1. СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ

- **Выделите время для размышлений.** Запланируйте время в течение дня, когда вы не позволите себе отвлекаться. Решите сами, сколько это займет, — допустим, всего полчаса или целых два часа — в зависимости от потребностей. К примеру, если вам лучше думается днем, то запланируйте время для размышлений после обеда.
- **Выключить все.** Предупредите свою команду, когда у вас намечено время для сосредоточенной работы. Выключите смартфон и ноутбук, уберите их подальше. Закройте электронную почту и все вкладки, чтобы направить все внимание на одну важную для вас задачу.
- **Разберитесь с почтой.** Если на письмо можно ответить за две минуты, сделайте это сразу. Что касается писем, которые требуют больше времени и каких-либо действий, отметьте их флажком или как непрочитанные, чтобы вернуться к ним позже. При необходимости можно ответить: «Я отвечу вам, как только появится возможность». Удалите все неактуальные письма сразу же, чтобы они не захламляли почту, и перешлите другим сотрудникам те, с которыми они лучше справятся. Уведомьте всех, что вы отказываетесь отвечать на письма, где вас поставили в копию, и установите в настройках автоматический фильтр, чтобы такие письма попадали в отдельную папку, которой вы займетесь, когда появится свободное время. Наконец, объясните своей команде и другим людям, какие письма вы согласны получать, а от каких можно воздержаться.

2. ФИЛЬТРОВАТЬ

- **Применяйте правило 80/20.** Фильтруйте медийные источники, чтобы получать ту информацию, которая действительно важна. Составьте список 20% лучших сайтов / блогов / лент твиттера / журналов / новостных сайтов / дискуссионных форумов,

которые дают 80% самого интересного и актуального контента. Это те источники, которые нужно отслеживать. Остальные — в корзину.

- **Избавьтесь от мусора.** Заблокируйте спам и отмените подписку на все ненужные рассылки, чтобы они не создавали «цифровой шум» вокруг вас. Если медиаисточник не давал вам никакой ценной информации за последние полгода, то пора с ним распрощаться. Подпишитесь на бесплатную службу unroll.me. Она сканирует входящую почту в поисках электронной рассылки и дает возможность либо отказаться от подписки за один клик, либо раз в день собирать ее в одно общее письмо.
- **Наведите порядок.** Заведите в компьютере папки с именами и упорядочьте свои закладки в интернете, чтобы их легко было найти, переслать или архивировать. Выработайте регулярную привычку распределять информацию по файлам, чтобы отвлекающие факторы не накапливались. Постарайтесь заниматься этим ежедневно.
- **Изучите технологии.** Воспользуйтесь приложениями или программными инструментами, чтобы не отвлекаться ни на что лишнее.
 - Антисоциальные: программа блокировки социальных сетей.
 - Няня: блокировка определенных сайтов на браузере.
 - Управляемый доступ к вкладкам в браузере: ограничивает количество вкладок, открытых в одном окне Google Chrome.
 - Свобода: блокирует интернет на компьютере на определенный период (это замечательно, когда вы работаете над задачей, не требующей интернета).
 - Тайм-аут: приложение для Mac, которое напоминает о необходимости делать 10-минутный перерыв каждые 50 минут, а также 10-секундные «микрорывы» каждый десять минут.

3. ЗАБЫТЬ

- **Отключите уведомления.** Измените настройки на телефоне или компьютере, чтобы не получать уведомлений о сообщениях и напоминаниях. Выделите особое время в течение дня, чтобы просмотреть их.
- **Киберперерыв.** Если дело дошло до того, что вы чувствуете перегрузку, попробуйте отключить всю технику в течение определенного времени или даже на весь день. Оторвите себя от компьютера и займитесь делами, не связанными с технологиями. К примеру, поговорите с коллегой, вместо того чтобы отправить электронное письмо; напишите письмо от руки, вместо того чтобы набирать его на ПК.

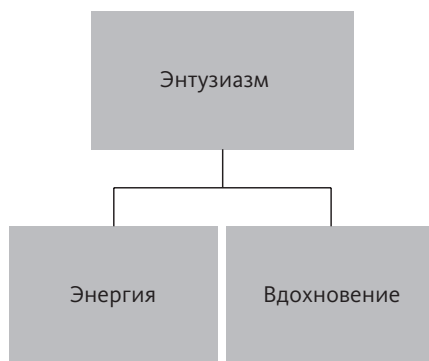
Как зарядить энергией и вовлечь людей

[224]

Энергия и вовлеченность идут рука об руку. Это два основных драйвера, которые определяют ваши потенциал, энтузиазм и готовность выложиться по максимуму. Низкий заряд энергии оказывает негативное влияние на вашу вовлеченность и производительность, что мгновенно отразится на подчиненных. Исследование Gallup 2015 показало, что *всего 35%* американских менеджеров вовлечены в свою работу, — это чудовищно низкая цифра. Тревожно то, что невовлеченные менеджеры создают невовлеченные команды¹⁹. Наблюдается общий «эффект каскада», когда отсутствие вовлеченности у лидера передается сотрудникам и в целом может иметь катастрофические последствия для всей компании.

Давно известно, что уровень производительности людей со схожими навыками и способностями может быть абсолютно разным. Во многом это зависит от степени их *энтузиазма*. Энтузиазм — это сочетание энергии и вдохновения:

Энтузиазм = Энергия + Вдохновение



Руководители с высоким эмоциональным интеллектом знают: если приложить усилия и позаботиться о подчиненных, вдохновить их на поиск смысла в своей работе и создать для них позитивные условия, команда сможет принести больше

прибыли, целенаправленно работать над достижением целей компании, предлагать больше инноваций. Сотрудники будут реже увольняться и брать больничный. Напротив, команды нездоровые и невовлеченные представляют собой настоящий риск для работодателя, так как сотрудники часто прогуливают, болеют и приходят на работу больными, опаздывают, намеренно бездельничают и проявляют агрессию по отношению к начальству.

[225]

Если вы последовали рассмотренным выше советам по управлению энергией (и практиковали методы из главы 9), то обязательно преуспеете в позитивном влиянии на команду. Но есть и другие — более прямые — способы повысить уровень энергии и энтузиазма на работе. Взгляните на рекомендации, перечисленные ниже. Вскоре вы добавите в свой послужной список и должность *директора по энтузиазму*!

1. ОТКРЫТО ГОВОРИТЕ ОБ ЭНЕРГИИ И САМОЧУВСТВИИ

Руководители должны четко обозначить благополучие сотрудников как один из приоритетов компании. Если вы хотите создать командную культуру, где сотрудников поощряют делать перерыв и восстанавливаться, нужно дать правильный посыл. Хвалите тех, кто работает разумное количество часов, затем делает полноценный перерыв на обед, использует свой ежегодный отпуск и восстанавливается после напряженных периодов работы, и устройте разнос тем, кто так не делает. Сотрудники берут пример с поведения руководителей, так что снимите клеймо, которым отмечены стресс, выгорание и депрессия. Вам нужны вовлеченные работники, которые развивают свои таланты, но не ценой своего здоровья. Такая жертва никому не пойдет на пользу. Информируйте сотрудников о методах управления энергией и поощряйте делиться опытом в этой области. Максимально эффективно используйте внутренние коммуникационные каналы, чтобы обеспечить подчиненных информацией и создать позитивный настрой, — блоги, листовки, советы менеджера, полезные сайты и FAQ. Используйте постеры,

[226]

брошюры, доски для объявлений, информационную рассылку и даже интранет, чтобы донести до всех новые принципы. Поделитесь рекомендациями, которые вы нашли в этой книге, или расскажите, как вы заботитесь о себе. Пригласите специалиста выступить перед командой с рассказом о том, как важно поддерживать корпоративное благополучие, и о методах, которыми сотрудники могут воспользоваться, чтобы улучшить свое самочувствие. Чем больше люди знают о необходимости управлять энергией, тем выше шансы, что они примут меры для усиления собственной энергии и будут заботиться о других членах команды.

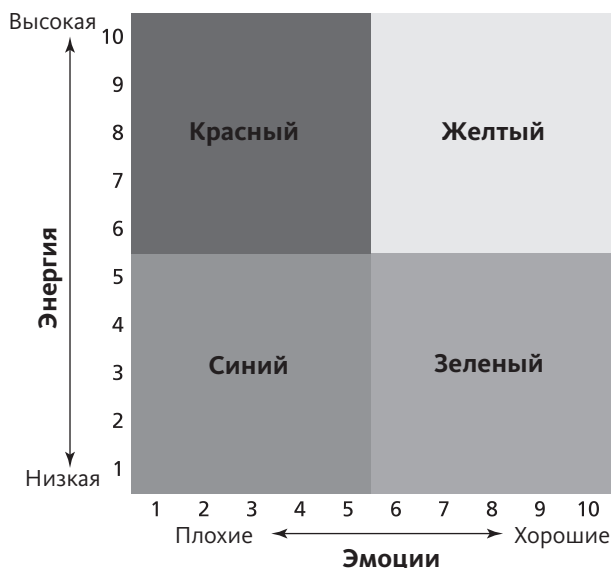
2. РЕГУЛЯРНО ИЗМЕРЯЙТЕ ПУЛЬС

Хотя ваши сотрудники работают как команда, но, когда речь идет об управлении энергией, важно к каждому подойти индивидуально в оценке его производительности. Регулярно встречайтесь с каждым членом команды, чтобы проверить, как продвигается его работа, и узнать, что влияет на его моральный дух или вызывает стресс. Отметьте уровень энергии каждого на «шкале настроения» — инструменте, изобретенном психологами Йельского университета²⁰. Она опирается на шкалу эмоций, разработанную Джеймсом Расселлом и его коллегами в 1989 году²¹. На шкале отмечается общий настрой индивидов или команды. Эмоциональное состояние отмечается на оси X, а уровень энергии — на оси Y. Уровень энергии может быть высоким или низким, а эмоции — негативными или позитивными.

Задайте каждому члену команды следующие вопросы:

- Как бы вы оценили свои эмоции по шкале от 1 до 10, где 1 — негативные, а 10 — позитивные? Отметьте число на шкале настроения.
- Насколько энергичным вы сейчас себя чувствуете? 1 означает низкую энергию, а 10 — высокий уровень. Теперь отметьте второе число на шкале настроения.

Шкала настроения



[227]

Шкала настроения поможет правильно понять, что происходит с вашими коллегами, и даст каждому индивиду инструмент для управления своей энергией и эмоциями. В зависимости от зоны, в которую попадает их настроение, они больше склонны к определенным действиям:

- **Высокая энергия / негативные эмоции = КРАСНЫЙ.** Эмоции, чаще всего ассоциирующиеся с этим состоянием, — гнев, разочарование и тревога, и сотрудник больше склонен к агрессивному поведению. Это настроение можно, однако, использовать с большой пользой для обсуждения серьезных тем, отстаивания своей точки зрения и соблюдения протокола безопасности.
- **Низкая энергия / негативные эмоции = СИНИЙ.** Человек в этом состоянии буквально «в печали», так как эта зона характеризуется скукой, грустью и отчаянием. Это идеальное время для выполнения более серьезных задач, например тех, которые требуют критической

[228]

- оценки своей работы или работы другого сотрудника, либо для проверки ошибок и аналитической работы.
- **Низкая энергия / позитивные эмоции = ЗЕЛЕНЫЙ.** Эта зона ассоциируется с такими эмоциями, как спокойствие, умиротворенность и удовлетворенность. Это подходящее настроение для учебы, чтения или размышлений. Люди в таком состоянии обычно спокойны и больше склонны к консенсусу в группе.
 - **Высокая энергия / позитивные эмоции = ЖЕЛТЫЙ.** Это сочетание создает радость и воодушевление. Подобные эмоции — плодотворная почва для мозгового штурма и поиска креативных решений. На уровне команды они указывают на здоровое сотрудничество и подходящее время для начала новых проектов или совместного обсуждения идей.

Завершив оценку ситуации, предложите индивидуальные рекомендации в зависимости от положения сотрудника на шкале — позитивного или непродуктивного соотношения эмоций/энергии. При необходимости используйте коучинг, чтоб изменить настроение и довести его до нужного сектора в зависимости от работы, которая предстоит вашему коллеге. Главное при проверке «энергетического пульса» — быть внимательным и отслеживать изменения в течение определенного периода. Если человек демонстрирует серьезные перепады настроения — это нехороший признак. Возможно, он перегружен работой? Или стал жертвой негативных привычек — злоупотребления технологиями, постоянной многозадачности или реактивного мышления? Помните: если сотрудник постоянно занят делом, это еще не значит, что он полон сил и энтузиазма. Проверьте, работает ли он над важными задачами, которые заставляют его выложиться по максимуму, или загружен массой мелочей, которые нужно стряхнуть с себя (количество)? Люди часто признаются, что заняты делами, которые выжимают из них все соки. Помогите им найти задания, которые воодушевят их и наполнят энергией.

Этот метод можно также использовать для считывания коллективного настроения всей команды. Дополните повестку

ваших общих собраний еще одним постоянным пунктом — создать условия, чтобы люди рассказали о своем самочувствии. Дайте им возможность высказать проблемные моменты и при желании — обсудить личностные и рабочие вопросы. Регулярная проверка «пульса» как часть корпоративной культуры — прекрасный способ превратить управление энергией в приоритет и сохранить хорошие рабочие отношения.

[229]

3. ЧЕСТНО ПРИЗНАЙТЕСЬ, ЕСЛИ ВЫ СТРАДАЕТЕ

Во многих компаниях психологический климат — проблема, о которой все знают, но молчат. Малейший намек на стресс, выгорание или депрессию считается табу: «Здесь не принято об этом говорить». Слишком часто члены команды боятся обсуждать с начальством, через что им случается проходить, а это чревато проблемами. Я по опыту знаю, что открытость и честность в подобной ситуации — лучшая политика. Открытый разговор лидера о проблемах, с которыми он сам столкнулся, может оказать колоссальное влияние на команду. Я обнаружил это, восстанавливаясь после приступа депрессии. Вернувшись в офис, я честно рассказал всем о том, что случилось. В конце концов, я такой же человек, как и все. Статус руководителя не дает особого иммунитета и не страхует от подобных передряг. Честно рассказав о стрессе, депрессии и других болезненных темах, вы продемонстрируете команде, что в этом нет ничего постыдного, и, может быть, убережете других от подобных ситуаций.

4. ПООЩРЯЙТЕ ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ ВО ВСЕХ ЕГО ПРОЯВЛЕНИЯХ

Лидеры могут продемонстрировать свою приверженность идее здорового образа жизни, внедрив самые разнообразные велнес-инициативы. Даже самые простые из них — такие как обязательные перерывы на обед и работа только в рабочие часы — принесут пользу. Правда, одно только наличие велнес-плана не гарантирует улучшение самочувствия сотрудников. Люди должны не только знать, что такой план существует,

[230]

но и *захотеть* использовать его. Из опроса Gallup следует, что всего 60% работников в США знают, что их компания предлагает велнес-программу, и только 40% участвуют в ней²². Возможно, некоторые считают ее «временным увлечением» руководства, которое вскоре сойдет на нет. Нужно продемонстрировать искренность вашего стремления к поддержанию благополучия и физического здоровья сотрудников, свидетельствующее о том, как высоко вы их цените.

Чтобы велнес-программа сработала, нужно активно стимулировать участие в ней максимального количества сотрудников — в идеале минимум 80%. Она должна быть бесплатной и удобной для вашей команды. Предложите услуги тренера и медицинский осмотр прямо в офисе в рабочие часы, чтобы людям не пришлось жертвовать обеденным перерывом или оплачиваемым отпуском. Но даже несмотря на это, многие *все равно не* спешат участвовать в программе, так что придется сделать еще один шаг — предложить такие стимулы, как абонемент в фитнес-центр или спортивную секцию. Организуйте веселые соревнования и присудите награды тем, кто активнее всех заботится о своем здоровье. Можно внедрить множество простых бюджетных способов, и все они откроют сотрудникам фантастические возможности улучшения здоровья и самочувствия. К примеру, в Microsoft мы устраивали семейные Олимпийские игры: сотрудники приглашали своих близких на веселый спортивный праздник. Это чудесным образом влияло на вовлеченность и социальную поддержку, а также мотивировало людей на занятия спортом. Также полезно регулярно проводить тренинги и инструктаж по преимуществам участия в корпоративной велнес-программе и организовать велнес-библиотеку в специальном месте — с информационными видео, книгами и буклетами. Добавьте в нее информацию о психологическом, эмоциональном и духовном здоровье, помимо физического. Почему бы не назначить велнес-наставника, который будет вдохновлять людей грамотно управлять энергией, продвигать ключевые программы на всех уровнях и отвечать на любые вопросы? Культура поддержки и принятия действительно производит впечатление и способствует росту числа участников.

5. СОЗДАЙТЕ ПОЗИТИВНЫЕ ФИЗИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Вы удивитесь, как сильно физическое окружение — шум, пространство, оборудование, температура в комнате и освещение — влияет на нас на психологическом и эмоциональном уровне. [23] Один из основных опустошителей энергии и энтузиазма — *беспорядок*. Британский тренд-аналитик Джеймс Уоллман акцентирует внимание на том, как разбросанные вещи отвлекают нас от самых важных дел, истощая энергию и ресурсы. Он назвал это состояние *гипертрофированным вещицизмом*, который захлестнул не только нашу личную жизнь, но и профессиональную²³. Исследование 2011 года Института нейробиологии при Принстонском университете показало, что захламленность оказывает негативное воздействие на способность людей сосредоточиться и воспринимать информацию²⁴. В какой-то степени это касается каждого из нас — неразбериха снаружи порождает неразбериху в голове. К тому же разбросанные и лишние вещи собирают пыль и затрудняют поиски нужного предмета. Оцените свои рабочие условия. Ваша картотека забита непонятными бумагами? На рабочих столах сотрудников кучи газет, журналов и отчетов? Вы храните сломанные вещи, надеясь когда-нибудь их починить? Повсюду перепутанные провода от компьютеров и другого оборудования? Этажерки и ящики стола ломаются от ненужных вещей? Пора объявить бой вещицизму! Устройте «церемониальную» уборку вместе с сотрудниками, чтобы очистить офис от хлама. Она будет свидетельствовать об уважении к делу, которым занимается команда, привнесет в работу свежую, позитивную струю. Есть что-то невероятно символичное, когда выбрасываешь вещи, которые слишком зажились на этом свете, и наводишь порядок. По окончании «церемонии» вам всем будет легче дышать, мысли прояснятся, и вы почувствуете прилив энергии.

Помимо наведения порядка есть несколько других эргономических факторов, которые можно использовать, чтобы создать такие условия, которые не будут высасывать из вас жизненные силы, а напротив, будут способствовать ясному мышлению. Настоятельно рекомендуем следующие решения:

[232]

- **Растения.** Небольшая оранжерея в просторном офисе улучшит настроение и повысит результативность работы на 15%. Комнатные растения, такие как плющ и хризантемы, прекрасно очищают воздух от токсинов. Для жизни в офисе также пригодны алоэ, хлорофитум, кактусы, фикус и спатифиллум.
- **Качественное освещение.** Чем больше оно имитирует естественный свет, тем лучше. Плохое освещение утомляет глаза, затуманивает зрение и вызывает головные боли. Замените флуоресцентные лампы на полноспектральный свет, который больше всего похож на солнечный. При недостаточном освещении установите дополнительные настольные лампы или светорассеиватели для верхнего света, чтобы создать более комфортные условия, особенно для чтения и работы с распечатками.
- **Цвет.** Обдумайте цветовое оформление офиса, чтобы оно не ухудшало здоровье сотрудников и способствовало их производительности. К примеру, оранжевый — оптимистичный цвет, стимулирующий креатив; желтый поощряет интеллектуальную деятельность и повышает мотивацию; красный — цвет энергии и увлеченности; синий успокаивает и снимает напряжение, помогая сосредоточиться на работе; а зеленый умиротворяет и оказывает целительное воздействие на организм.
- **Музыка.** Музыка улучшает настроение и также может стимулировать креатив и производительность. Включите тихую, жизнеутверждающую музыку без слов как естественный фон.
- **Ароматерапия.** Эфирные масла можно использовать для борьбы с переутомлением, раздражительностью, напряжением и стрессом в офисе. К примеру, считается, что лаванда успокаивает сознание и сокращает количество вычислительных ошибок минимум на 25%. Герань и мандарин помогают выровнять настроение, а розмарин и перечная мята способствуют сосредоточенности и концентрации внимания.

- **Индивидуальность.** Предложите сотрудникам индивидуализировать рабочее место, добавив личные вещи, такие как фотографии, ароматические свечи, декоративные украшения. [233]
- **Стулья.** Обитые и удобные, с регулируемой высотой и подлокотниками. Они должны крутиться и иметь спинку 50 сантиметров высотой для правильного положения спины. Ноги должны касаться пола или подножки. Когда вы сидите выпрямившись, руки должны располагаться под углом 90 градусов для работы на компьютере.
- **Рабочий стол.** Он должен иметь большую поверхность — минимум 76 сантиметров в ширину и в идеале находиться на высоте локтей (регулируйте высоту стула, если невозможно изменить высоту стола). Для уменьшения шума и большего комфорта используйте перегородки между столами. Стол в виде буквы L больше всего подходит, если вы выполняете несколько различных задач.
- **Компьютеры.** Чем больше экран, тем лучше. Мониторы должны располагаться минимум в 50 сантиметрах от глаз. Верх монитора должен находиться на уровне глаз, чтобы приходилось смотреть чуть вниз.
- **Интерьер.** Установите рабочий стол так, чтобы видеть, кто входит в офис, или разместите небольшое зеркало, чтобы в нем был виден вход, если он у вас за спиной. Украсьте стены картинами с активными (где персонажи действуют) сюжетами. Устройте особое место, где люди смогут расслабиться и ненадолго отвлечься от работы.
- **Температура.** При слишком высокой температуре производительность падает, так как люди чаще отвлекаются. При низкой растет количество ошибок и заболеваний. Оптимальная температура воздуха для эффективной работы — 21–22 градуса.

Нет жестких правил — экспериментируйте и анализируйте, что больше подходит вам и вашей команде!

Четырехуровневая стратегия управления энергией

*Ключ к успеху означает развитие во всех сферах
жизни — ментальной, эмоциональной, духовной,
а также физической.*

Джулиус Ирвинг, американский спортсмен

Энергия — это сила, с какой стороны ни посмотри. Как лампочке нужно электричество, чтобы светить, так и высокоэффективным руководителям нужна постоянная подпитка, для чего приходится следить за состоянием источников энергии и поддерживать себя в оптимальной форме. В отличие от машин, работающих на одном источнике энергии, мы нуждаемся в *четырёх* — физическом, эмоциональном, ментальном и духовном. Лидерство — это во многом умение поддерживать энергию в равновесии. Правильный баланс расходования и пополнения энергии принесет массу пользы вам и коллегам, поможет активнее раскрывать свой потенциал. Чем качественнее удовлетворяются потребности людей, тем счастливее они себя чувствуют, а счастливые команды создают успешные компании.

Как управлять энергией на работе

Полная вовлеченность на работе предполагает удовлетворение [235]
четырех человеческих потребностей:

- **физической:** тратить энергию продуктивно, периодически отдыхать и восстанавливать запасы (вовлеченность организма);
- **эмоциональной:** наслаждаться приятными моментами и чувствовать, что о тебе заботятся, тебя ценят и что ты связан со всей командой (вовлеченность сердца);
- **ментальной:** возможность устанавливать границы и работать сосредоточенно, увлеченно (вовлеченность ума);
- **духовной:** найти смысл и цель в своей работе помимо сиюминутного личного интереса (вовлеченность духа).

В 2014 году объединение Energy Project в сотрудничестве с *Harvard Business Review* проанализировало воздействие удовлетворения четырех вышеперечисленных потребностей работников на их производительность. Результаты опроса 20 000 респондентов весьма показательны: чем больше основных потребностей удовлетворяется, тем скорее растут производительность и благополучие сотрудников сразу по нескольким параметрам¹. Удовлетворение трех основных потребностей, к примеру, может более чем в два раза увеличить позитивную энергию и повысить сосредоточенность примерно на 200%!

Я рад, что вы узнали об этих цифрах, так как все позитивные изменения персонала начинаются с вас — руководителя. Увеличение уровня энергии скажется на удовлетворенности и производительности, а так как энергия — субстанция в своем роде заразительная, вся команда последует вашему примеру.

Эффективное управление энергией предполагает два ключевых принципа:

- **Обновление энергии.** В отличие от машин, люди созданы для ритмичного чередования работы и отдыха.

[236]

После периода активности нам нужно восполнить запасы энергии, чтобы восстановить растраченное. Это особенно важно для ментальной и эмоциональной областей, так как большинство из нас чрезмерно активно расходуют именно эти источники энергии.

- **Резервуар энергии.** Мы можем увеличить способность хранить энергию, развивая свои навыки и расширяя области познания, а затем позволяя себе период полноценного восстановления. Именно так «накачиваются мышцы» для решения предстоящих задач. Большинство из нас недостаточно хорошо натренированы в физическом и духовном плане, и нам пойдет на пользу развитие наших способностей в этих сферах.

С учетом вышесказанного я составил четырехуровневую стратегию для поддержания и максимизации энергии. Многие рекомендации пересекаются и помогают обновить сразу несколько источников энергии одновременно, так что результаты не заставят себя ждать.

Физическая стратегия

Если вы не спортсмен и ваш род деятельности не связан с высокой активностью, вы, вероятно, привыкли сбрасывать со счетов физическую составляющую. В конце концов, все необходимое для работы — мышление, планирование, творческая жилка и т. д., — связано с деятельностью мозга, как и чувство вовлеченности и счастья, так что стоит ли сосредотачиваться на остальных трех элементах? Физическая энергия — наш первостепенный и фундаментальный источник «топлива», даже при сидячей (офисной) работе². Это основа для остальных источников энергии, из которой мы черпаем силы для всего, что делаем. Полноценный отдых и восстановление позитивно влияют на ментальную и эмоциональную функции, помогая сосредоточиться и лучше регулировать настроение. А физические упражнения,

в свою очередь, усиливают когнитивные способности и ясность мышления, а также заряжают нас жизненными силами. Когда наши физические системы «неисправны», все остальные тоже выходят из строя. Физическая энергия регулируется четырьмя повседневными факторами, крайне важными для поддержания здоровья, силы и выносливости, — диета и питание, тренировки и фитнес, дневной отдых и сон.

[237]

ДИЕТА И ПИТАНИЕ

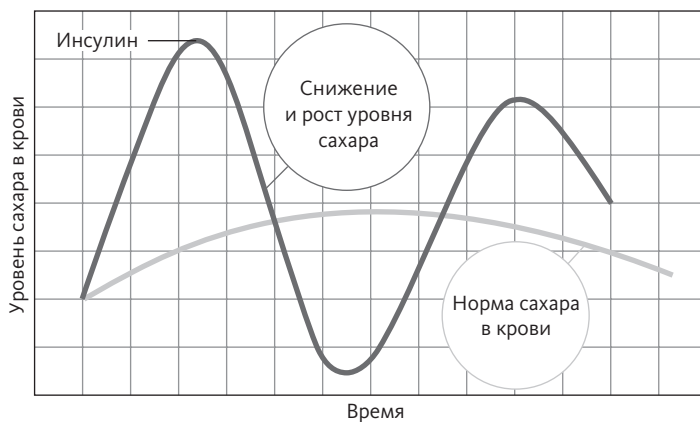
Слово *диета* у многих ассоциируется в первую очередь с похудением. В современной культуре эти слова стали синонимами, порождающими практически бесконечную череду причудливых рационов для тех, кто хотел бы контролировать свой вес. Но что мы едим и как едим, влияет не только на наш вес. Наша пища может значительно изменить степень сосредоточенности и повлиять на результаты работы в течение дня. Сотрудники Университета Бригама Янга в 2012 году исследовали 20 000 человек. Те, кто придерживался нездорового питания, на 66% чаще демонстрировали спад производительности по сравнению с теми, кто правильно питался³. Также выяснилось, что сотрудники, которые редко ели на работе фрукты, овощи и другие продукты с низким содержанием жира, на 93% чаще испытывали выраженный спад производительности. Иными словами, негативное влияние питания на рабочий результат может быть довольно значительным. Вот почему руководитель, который хочет блага сотрудникам и процветания компании, обязан понимать и учитывать принципы здорового питания:

1. **Заправляемся правильным «топливом».** Все, что вы едите, перерабатывается организмом в глюкозу (сахар), которая всасывается в кровь и питает мозг, поддерживая его активность. Если долго ничего не есть, организм начинает запасать энергию, и уровень глюкозы падает, как и метаболизм. В такой ситуации большинству из нас сложно концентрировать внимание и работать сосредоточенно. В качестве ответной реакции мы зачастую начинаем поглощать

[238]

все, что есть под рукой, — например, пончик перед обедом, если пропустили завтрак, или фастфуд на ланч прямо на ходу. Сладкие (торты и конфеты) или крахмалосодержащие (белый хлеб и картошка фри) продукты действительно стимулируют выработку глюкозы и обеспечивают мгновенный энергетический подъем. Но затем организм начинает вырабатывать инсулин, и после 20-минутного всплеска активности наступает снижение уровня сахара в крови, а вместе с ним — ощущение слабости, беспокойства, раздражения и злости. Как наркоман во время ломки, вы чувствуете потребность в еще одном мгновенном подъеме и снова перекусываете, запуская весь цикл сахара/инсулина. Взгляните на график уровня глюкозы в крови, который показывает последствия потребления сладких и содержащих крахмал продуктов:

Снижение и рост уровня сахара в крови



Для здорового питания важно понимать, что дает вам стабильный источник энергии, в отличие от резкого, но кратковременного всплеска. Чтобы избежать чередования энергетических взлетов и падений, необходимо ввести в свой рацион такие продукты, как овсянка, цельнозерновые злаки, коричневый рис и макароны, фрукты и овощи без крахмала, ягоды, яблоки, зеленолистные овощи, перец. Протеинами организм обеспечат курица, рыба, домашний

сыр, оливковое масло и авокадо. Эти продукты высвобождают энергию медленно и в течение дня позволяют поддерживать высокий уровень сосредоточенности между приемами пищи. Чтобы лучше понять, какие продукты следует включить в меню или, наоборот, исключить из него, рекомендую смотреть на *гликемический индекс (GI)**, который можно найти на множестве сайтов. Многие простые углеводные продукты, такие как торты, белый рис и белые макароны, имеют высокий индекс GI. А вот продукты с низким индексом — как раз те, которые нужно включить в свой рацион.

[239]

2. **Ешьте меньше и чаще.** Многие из нас привыкли есть по два или три раза в день, причем между приемами пищи мы успеваем проголодаться, а потом объедаемся и чувствуем себя отяжелевшими и вялыми. Диетологи считают, что небольшие, сбалансированные приемы пищи с регулярными интервалами в течение дня — более эффективный способ поддержания энергии. Во-первых, вы получите бесперебойную подачу глюкозы в мозг в течение всего дня, а также правильные питательные вещества для здорового образа жизни. Во-вторых, если есть меньше за один прием, пищеварительной системе не придется надрываться, и вы почувствуете себя бодрее, когда вернетесь к работе. И в-третьих, такой метод избавляет от пагубной тяги к вредным перекусам. Начните с полноценного завтрака (каша с фруктами — прекрасный вариант) и постарайтесь есть по пять-шесть раз в день. Установите равномерные интервалы между приемами пищи, чтобы удерживать стабильный уровень сахара в крови и не отклоняться от принятого режима. Если вы переедали последнее время, то попробуйте есть только в определенные часы, причем за столом. Если вы, напротив, потеряли аппетит, заставьте себя есть тоже в определенные часы — даже если вы

* Гликемический индекс (англ. glycemіc (glycaemic) index) — показатель влияния продуктов питания после их употребления на уровень глюкозы в крови (далее — уровень сахара в крови).

не голодны: организм (и мозг) все равно нуждаются в «топливе», чтобы работать на полную мощность.

[240]

Чтобы подобная диета не доставляла дополнительных хлопот посреди рабочего дня, необходимо все тщательно спланировать и/или приготовить еду заранее. В своей статье для *Harvard Business Review* эксперт по здоровью и продуктивности Рон Фридман дает замечательный совет: «Обдумайте, что вы будете есть, *до того, как* проголодаетесь»⁴. Составляя рацион заранее, вы уже вряд ли отдадите предпочтение более дешевым, быстрым и менее здоровым вариантам. Взгляните на следующие рекомендации:

- **Кто попусту не тратит, тому всегда хватает.** Приносите в офис остатки ужина, если есть такая возможность, чтобы не бегать в поисках еды, когда проголодаетесь.
- **Просто и вкусно.** Запаситесь питательными продуктами, которые легко приготовить, например обжаренные овощи.
- **Наполните морозилку.** Приготовьте сразу большое количество полезных продуктов, разделите их на небольшие порции и положите в морозильник или холодильник — это будет ваш запас на неделю вперед. Разморозьте и/или подогрейте, когда понадобится.
- **Планируйте походы в ресторан.** Если вы собрались пообедать в ресторане, выберите место уже с утра, не ждите до последней минуты. Планируя поход заранее, вы сможете противостоять нездоровым искушениям.
- **Закуски.** Убедитесь, что у вас всегда под рукой небольшой перекус на тот случай, если вы проголодаетесь, — сырые овощи, свежие фрукты или сухофрукты, орехи или протеиновые батончики вместо тортиков и шоколадок. Принесите заготовку в офис в понедельник и положите возле компьютера, чтобы было что пожевать в течение недели.
- **Протеиновый коктейль.** Если нет времени на перекус, протеиновые коктейли — удобный способ заменить

прием пищи, вместо того чтобы полностью пропустить его. К тому же они принесут вам гораздо больше пользы, чем кофе и газировка.

[241]

3. **Выработайте здоровые привычки.** Питание, как правило, — одна из главных сфер, которая страдает, если вы чувствуете себя подавленным, разбитым, взволнованным или раздраженным. Если вы не заботились о своем питании или переживаете период энергетического упадка, эти полезные рекомендации помогут вам вернуться в строй:

— **Пейте больше воды.** Почти на две трети наш организм состоит из воды, так что потребление большого количества жидкости — один из важнейших методов стимулирования энергии и очистки. Нехватка воды может вызвать головные боли и общую вялость. Диетологи советуют потреблять 1,6 литра жидкости в день женщинам и 2 литра мужчинам. «Жидкость» — это любые напитки, то есть фруктовые соки, молоко, чай и кофе и т. д., однако лучший вариант — чистая вода. Я рекомендую носить бутылку воды и наполнять ее в кулере при необходимости. Если вам не нравится вкус простой воды, добавьте в нее ломтик лимона или лайма.

— **Ограничьте или замените кофеин.** Чрезмерное количество кофе приводит организм в состояние повышенного возбуждения, которое стимулирует реакцию тревожности даже в отсутствие стресса. Европейское агентство по безопасности продуктов питания (EFSA) утверждает, что доза менее 400 миллиграммов кофеина в день (эквивалентна примерно четырем чашкам растворимого кофе, восьмью чашкам чая, десяти банкам кока-колы или двум энергетическим напиткам) безопасна для большинства здоровых взрослых. Держите себя в этих границах и не потребляйте кофеин поздно вечером, так как он нарушает сон. Попробуйте заменить кофе, чай и кока-колу специальным чаем и кофе без кофеина или, еще лучше, зеленым чаем и другими травяными напитками. В зеленом чае достаточно кофеина, чтобы взбодрить вас, но не настолько, чтобы вызвать

[242]

нервное возбуждение. Вечером попробуйте чай с ромашкой, так как он содержит природные химические вещества, которые успокаивают мозг.

- **Принимайте витамины.** Даже незначительная нехватка витаминов может негативно сказаться на состоянии. К примеру, нехватка витаминов группы В (фолиевой кислоты, В6 и В12), отвечающих за нормальное функционирование нервной системы и мозга, вызывает депрессию и плохое настроение. Ежедневно принимайте комплекс витаминов этой группы. Витамин С — прекрасный антиоксидант и универсальный стимулятор энергии. Выпейте напиток с витамином С, если вам необходим кратковременный всплеск энергии, например перед важным выступлением.
- **Источник «хороших» жиров.** Омега-3 и омега-6 — жирные кислоты, необходимые для здорового функционирования мозга. Большинство из нас получает достаточное количество жиров омега-6 и омега-9, однако испытывает нехватку омеги-3. Лучшие источники — холодноводная рыба (скумбрия, лосось, треска, сардины и тунец), а также пищевые добавки с рыбьим жиром. Если вы не любите рыбу, употребляйте в пищу семена льна, грецкий орех и темно-зеленые листовые овощи.
- **Избегайте вредных привычек.** Многие люди в тяжелый период жизни обращаются к алкоголю, сигаретам и/или лекарствам для улучшения самочувствия. В долгосрочной перспективе эти вещества истощают физическую и эмоциональную энергию. К примеру, алкоголь — депрессант, вызывающий перепады настроения. Кроме того, в нем нет никаких полезных веществ. Пол-литра светлого пива содержит 200 калорий, эквивалентных пересахаренному пончику. Позаботьтесь о своем организме, значительно сократив потребление алкоголя или полностью отказавшись от него.
- **Командное усилие.** Поддерживайте членов команды в стремлении улучшить свою диету, предложите программы, поощряющие здоровое питание на работе.

Присоединиться всей командой к сообществу или онлайн-клубу (подобному Weight Watchers, Slimming World или Rosemary Conley) — прекрасный образец социализации и удержания мотивации каждого участника.

[243]

ТРЕНИРОВКИ И ФИТНЕС

Новость дня: спорт полезен. Вы, конечно, это уже знаете. Всем очевидны преимущества регулярных упражнений — избавление от лишнего веса, улучшение внешнего вида и повышение иммунитета. Однако мало кто знает, что тренировки имеют первостепенное значение для нашего успеха, так как:

- снижают уровень стресса;
- улучшают концентрацию внимания;
- улучшают память;
- усиливают психологическую выносливость;
- стимулируют креатив;
- ускоряют обучение;
- улучшают настроение (замечательно для наших коллег!).

Обширные исследования снова и снова доказывают связь между тренировками и ментальными способностями. К примеру, совместное исследование Бристольского университета и Университета Лидса подтверждает, что тренировки в течение рабочего дня увеличивают производительность. Исследователи проанализировали последствия тренировки в спортзале компании для 200 сотрудников различных корпораций. Результаты свидетельствуют: в день посещения спортзала респонденты демонстрировали более высокий уровень производительности и эффективнее распределяли свое время, чем в дни без тренировок. Они также заметили улучшение в общении с коллегами и более высокий уровень удовлетворенности в конце дня⁵.

Хотите быть таким же? Значит, пора стряхнуть пыль со старых треников и взяться за дело! Не думайте отделаться классической фразой: «У меня нет на это времени!» Я не призываю вас

[244]

к изнурительному бодибилдингу по пять дней в неделю. Время для тренировок *всегда* найдется. Главное — мудро распределять энергию, чтобы извлечь из занятий спортом максимум пользы. Долго ждать не придется — первые результаты появятся всего через несколько недель соблюдения спортивного режима. Специалисты рекомендуют такой график: 20–30 минут активных тренировок по три-пять дней в неделю. Если этот график вам не подходит, постарайтесь выработать собственный. Предлагаю несколько советов, которые уберегут вас от переутомления еще до того, как вы приступите к тренировкам.

1. **Разнообразие.** Чтобы мотивировать себя и настроиться на тренировки, нужно сочетать несколько видов физической активности. Делать одно и то же неделями подряд утомительно. Разнообразьте занятия, чтобы они не отбили у вас охоту тренироваться. Организму, как и мозгу, нужна разнородная пища, чтобы стимулировать работу. Я рекомендую чередовать разные типы упражнений — кардио, силовые и растяжку. Все три типа важны для улучшения физической формы и поддержания энергетической мощности.

— **Кардиоваскулярные (кардио) тренировки.** Это энергичные, ритмичные упражнения, которые усиливают сердцебиение и заставляют дышать активнее, чтобы наполнить кислородом легкие. К ним относятся быстрая ходьба, бег, плавание, танцы, езда на велосипеде, а также футбол, сквош и теннис — то есть все, что ускоряет пульс.

— **Силовые тренировки.** Эти упражнения предполагают краткосрочную мощную активность, направленную на увеличение мышечной массы, а также повышение выносливости и интенсивности метаболизма. Это такие занятия, как подъем тяжестей, приседания, тренировки с эспандером, отжимания. Садоводство и строительство тоже попадают в эту категорию.

— **Растяжка.** Эти упражнения способствуют гибкости и приобретению хорошей физической формы.

Некоторые примеры: йога, тайчи, пилатес, единоборства, различные упражнения на растяжку.

2. **Сделайте тренировки частью привычного образа жизни.** Выберите наиболее подходящее время. Одни предпочитают начинать день с небольшой прогулки или пробежки перед завтраком. Другие, напротив, отправляются в спортзал или на велотренажеры после работы. Проанализируйте свой образ жизни и подумайте, какое время лучше всего уделить упражнениям. Не стоит планировать тренировки после шопинга по утрам в воскресенье — вы слишком устанете и не сможете превратить это в привычку. Постарайтесь тренироваться в те дни, когда вы мало двигаетесь. Обдумайте и возможность проводить регулярные тренировки во время работы. Учитывая улучшение когнитивной функции сразу же после умеренных тренировок, стоит втиснуть хотя бы 20–30 минут физической активности в рабочий день, допустим, во время одного из перерывов. Или запланировать длительную фитнес-тренировку во время обеденного перерыва. Это прекрасный пример для команды. Пусть ваши подчиненные знают, что вы не будете возражать, если они займутся спортом в рабочее время! [245]
3. **Вкладывайтесь в свое развитие.** Продемонстрируйте свое рвение, совершенствуясь в одной области. Наметьте поэтапные цели, которые позволят вам двигаться к новым вершинам в фитнесе, и отслеживайте прогресс. К примеру, если вы бегаєте или плаваете, засекайте время, которое вам нужно, чтобы преодолеть определенное расстояние, и сверяйтесь с ним раз в месяц. Наймите личного тренера или запишитесь на групповые занятия, чтобы улучшить результаты, купите подходящую одежду и инвентарь, чтобы показать серьезность намерений. Составьте план, скажем, один час тренировок три-четыре раза в неделю. Внесите его в календарь или список дел и зачеркивайте то, что уже достигнуто. Обратите внимание на степень улучшения самочувствия и настроения после тренировок.
4. **Объедините усилия.** Совместные тренировки с другими людьми повышают шансы регулярных занятий спортом. Вы будете реже пропускать их, чтобы не подводить других.

[246]

Особенно хороши в этом смысле командные игры. Попробуйте волейбол, футбол, парный теннис или любой другой вид спорта, где вы сможете внести свой вклад в успех команды. Можно организовать спортивный клуб, проводить совместные прогулки или создать команду для фитнеса на работе, где коллеги будут мотивировать друг друга.

5. Больше двигайтесь на работе. Неподвижное сидение в течение продолжительного времени оказывает пагубное воздействие на здоровье и осанку. Особенно подвержены риску офисные работники. Чередуйте длинные периоды сидячей работы с упражнениями.

- Небольшие движения каждые 35–40 минут: например, потянитесь, сидя на стуле (сделайте круговые движения головой, поднимите и опустите плечи, высоко поднимите руки, разомните ноги).
- Активные движения каждые 90–120 минут: например, встаньте и пройдитесь по офису или сделайте несколько прыжков на месте.

Даже небольшие движения всегда лучше, чем их полное отсутствие, так что в течение рабочего дня ищите малейшие возможности для проявления активности. К примеру, поднимитесь по лестнице вместо лифта, пройдитесь или прокатитесь на велосипеде до места деловой встречи, вместо того чтобы брать такси.

ДНЕВНОЙ ОТДЫХ

В главе 8 я рассказывал о том, что человеческий организм несколько раз переходит от высокой активности к низкой за ультрадианный цикл (90–120 минут) в течение дня, и от этого зависит упадок или прилив энергии. Для оптимальной работы мы должны предусмотреть моменты, когда уровень энергии падает, и вовремя отдохнуть, чтобы восполнить запасы. Если мы попытаемся пересилить себя и проигнорировать эти циклы, то организм перейдет в режим «бороться или бежать», захлебываясь гормонами стресса. Именно в такие моменты люди тянутся за двойным эспрессо, сигаретами или джанкфудом — и тем

самым лишь усугубляют основную проблему. Длительные периоды расхода энергии без полноценного восстановления в итоге приводят к выгоранию. Даже самый быстрый гоночный болид не выиграет гонку без одного или двух пит-стопов, так что же говорить о людях! Если мы хотим нестись вперед на полных парах, нам понадобятся регулярные «пит-стопы» в течение дня — для «заправки» и «ремонта». Иначе мотор полетит еще до конца гонки. Одно из исследований качества жизни и работы показало, что сотрудники, которые делают кратковременный перерыв каждые 90 минут, демонстрируют⁶:

[247]

- на 28% больше сосредоточенности;
- на 40% больше творческого мышления;
- на 30% более высокий уровень благополучия и здоровья.

Если вам надоело чувствовать себя после работы словно выжатый лимон, обязательно делайте перерыв каждые 90–120 минут в течение дня. Почитайте, послушайте музыку, зайдите в интернет, позвоните другу, займитесь спортом или просто выгляните из окна. Если вы пользуетесь общественным транспортом, чтобы доехать до офиса и обратно, не занимайтесь в пути рабочими делами. Постарайтесь отвлечься, пообщайтесь с другими пассажирами или помедитируйте. Годится все, что помогает расслабиться и восстановить силы.

ВЫСПАЙТЕСЬ ПО НОЧАМ

Все мы знаем, как много значит полноценный сон, после которого вы просыпаетесь свежим и готовым к предстоящему дню, каким бы он ни был. Тем, кому не удалось выспаться, сложно сконцентрироваться. Исследование, проведенное Rand Europe и Кембриджским университетом, в котором приняли участие 21 000 человек, выявило: респонденты, спавшие шесть и менее часов, были значительно менее производительны на работе, чем их коллеги, которые спали по семь-восемь часов⁷.

Почти всем людям для оптимального функционирования нужно в среднем *от семи до девяти часов сна*. Чем старше мы

[248]

становимся, тем меньше нуждаемся во сне и тем он поверхностнее. Как правило, нам несложно каждое утро просыпаться в одно и то же время — за этим следит наш будильник. Намного сложнее вовремя лечь в кровать каждый вечер. Рабочие переживания и тревоги, преследующие нас за порогом офиса, заставляют допоздна засиживаться перед телевизором. Загруженному работой руководителю не внове просыпаться посреди ночи, нервно прокручивая в голове недавние события или переживая из-за того, что предстоит сделать завтра. Но чем больше стресса в жизни, тем важнее хорошо выспаться. Следующие советы по «умному сну» помогут вам проводить ночи спокойно и умиротворенно:

1. **Ведите график сна.** Засыпая и просыпаясь в одно и то же время, вы регулируете «внутренние часы» организма, так как он привыкает к определенному распорядку сна и естественному ритму. Вы будете лучше функционировать в течение дня и качественнее выспаться по ночам. Если будильник установлен на 6:30, то постарайтесь лечь спать примерно в 23:00 каждый вечер. Преодолейте искушение поваляться в постели по выходным — постарайтесь придерживаться расписания, чтобы избежать понедельничного недосыпа. Если не можете заснуть, не принуждайте себя и не смотрите на часы — иначе еще больше разнервничаетесь. Не сумев заснуть в течение 20 минут, встаньте и займитесь чем-нибудь спокойным, например почитайте или послушайте музыку — лучше в другой комнате. Вернитесь в постель, когда вам захочется спать.
2. **Приглушите свет и устройтесь поудобнее.** Здоровому сну способствует правильное обустройство спальни. В первую очередь убедитесь, что у вас удобные кровать и матрас. Если матрас обносился (пролежни, прорехи, дыры, пятна), немедленно замените его. Чистая простыня и наволочки для подушек тоже не помешают. Темнота — один из самых действенных факторов, которые подсказывают организму, что пора спать. Используйте тяжелые и светоизолирующие шторы, чтобы не впускать свет, или маску для сна.

Температура в спальне должна быть довольно прохладной (в идеале 16–18 градусов). Тишина и покой — обязательные условия! Выключите телевизор и по возможности минимизируйте внешние (транспорт, шумные соседи) и внутренние (храп, тикающие часы) шумы с помощью берушей или «белого шума».

3. **Перед сном — никакой активности.** Если перед сном вы любите проверять почту, заходить в социальные сети или доделывать работу на ноутбуке — остановитесь! Откажитесь от любых «электронных» занятий, допустим, с 19 до 20 часов, чтобы потихоньку сбавить обороты и расслабиться. Более того, постарайтесь не смотреть на включенные экраны примерно за час или в крайнем случае за 30 минут до отхода ко сну. Ученые выяснили, что синий свет, который излучают электронные устройства (компьютеры, мобильные телефоны и телевизоры), «замораживает» выработку гормона сна — мелатонина. Если же вы не готовы оторваться от своих устройств ни за что на свете, ограничьте влияние синего света с помощью:

- **желтых/оранжевых очков:** тонированные линзы крайне эффективно блокируют синий диапазон, который нарушает производство мелатонина;
- **f.lux:** это приложение, которое меняет настройку цвета на экране устройства в зависимости от времени суток. Когда вокруг стемнеет, цветовая температура экрана автоматически станет теплее и приглушеннее, сокращая количество синего света.

4. **Расслабляющие привычки перед сном.** Чем спокойнее у вас на душе перед сном, тем лучше вы будете спать. За час до сна постарайтесь расслабиться и успокоиться, занявшись приятными и умиротворяющими делами (однако избегайте экранов, в том числе телевизора — см. выше). Одни и те же вечерние привычки помогут вам быстрее заснуть, потому что мозг выработает соответствующие ассоциации. Приведем примеры полезных вечерних ритуалов:

- теплая ванна;
- успокаивающая музыка;

- чтение;
- личный дневник (полезен для избавления от переживаний);
- релаксация и медитация;
- подведение итогов: чего вам удалось добиться в течение дня и за что вы благодарны;
- умеренная йога.

Эмоциональная стратегия

Эмоциональная стратегия — это способность контролировать эмоции и хранить душевное равновесие. Люди с высоким уровнем эмоциональной энергии чувствуют позитив и энтузиазм; с низким — больше склонны к волнениям, приливам злости и тревоге. В период стресса, когда физические запасы иссякают, могут проявиться неуравновешенность и негатив. Негативные эмоции дорого обходятся нам и абсолютно неэффективны, так как стремительно опустошают наши энергетические резервуары. В долгосрочной перспективе эти ощущения разочарования, беспокойства и отчаяния могут быть крайне деструктивными и подтолкнуть к депрессии. Умение управлять своей эмоциональной энергией помогает выработать *выносливость* и полноценно трудиться в течение длительного периода. Чем больше вы пополняете свой эмоциональный запас, тем больше устойчивости и стойкости проявляете и тем больше способны эффективно работать даже в условиях значительного давления.

Для руководителей крайне важно понимать свои эмоции и уметь управлять ими в напряженных, стрессовых ситуациях. Не забывайте: ваша эмоциональная энергия связана со способностью влиять на других людей. Каждый из нас знает по крайней мере одного управленца с высоким интеллектом и физическим драйвом, которому тяжело контролировать свои эмоции, а значит, и поддерживать позитивные отношения с людьми. Этот человек может обладать множеством талантов, однако все они падают перед напором негативных эмоций, которые в итоге сводят

на нет рабочий энтузиазм. Умение управлять эмоциями отражает уровень *эмоционального интеллекта*, который стимулирует способность достигать высокой степени самореализации и благополучия у себя и способствовать их возникновению у других, не говоря уже о стабильных бизнес-результатах.

[251]

Позитивный лидер контролирует свои ощущения, борется с негативными эмоциями после нештатных ситуаций и восстанавливает эмоциональное равновесие. Параллельно он возвращает позитивные эмоции — к примеру, выделяет время для занятий, которые находит приятными: это лучший источник эмоционального обновления и восстановления. Чтобы справиться с перепадами настроения и обрести душевное равновесие, я рекомендую следующие методы.

ДЫХАНИЕ И РЕЛАКСАЦИЯ

Сосредоточенное дыхание — один из самых быстрых и эффективных способов справиться с повседневными негативными эмоциями. Если в какой-то момент вы чувствуете себя на взводе или серьезно расстроены, то всего две минуты концентрации на дыхании сотворят настоящее чудо — успокоят и снимут тревожность. Все мы дышим непрерывно, но лишь единицы делают это *грамотно*. Мы склонны к частому поверхностному дыханию грудной клеткой, и чем сильнее стресс, тем оно чаще и неравномернее. Первая реакция организма на угрозу — усилить сердцебиение и скорость дыхания. Паникуя, мы начинаем дышать слишком часто, снижая тем самым уровень углекислого газа в крови и сокращая ее приток к различным органам. Напротив, во время сна дыхание замедляется, становится глубоким и равномерным и идет от диафрагмы, а не от груди⁸. Это идеальное дыхание: оно снижает сердцебиение, снимает мышечное напряжение и восстанавливает уровень углекислого газа в крови до нормы, контролируя наше настроение. *Сосредоточенное дыхание* наступает, когда вы принимаете осознанное решение дышать именно таким образом, чтобы успокоить организм и эмоции. В следующий раз, почувствовав эмоциональный сбой, уделите несколько минут упражнению, описанному ниже.

[252]

Упражнение 9.1: техника глубокого дыхания

- Лягте или сядьте удобно, не скрещивая руки и ноги. (При необходимости это упражнение можно делать стоя.)
- Закройте глаза и расслабьте мышцы лица.
- Обратите внимание на дыхание. Положите руки на живот и грудь, если нужно.
- Закройте рот и дышите через нос.
- Дышите спокойно, но глубоко, от живота, чтобы диафрагма поднималась во время вдоха и опускалась во время выдоха. Делая вдох, представьте, как воздух поступает внутрь, а делая выдох — как он выходит. Представьте, как вы «выдыхаете» весь стресс.
- Не задерживайте дыхание во время этого упражнения — дышите в обычном ритме. Не переживайте, если в первый раз будет тяжело: когда вы расслабитесь, расслабится и дыхание. Постарайтесь досчитать до четырех во время вдоха и до семи во время выдоха.
- Следя за своим дыханием, обратите внимание, насколько проще в это время отстраниться от эмоций и переживаний. Это уже не автоматическая реакция, а осознанный выбор, который вы можете контролировать.
- Уделите этому упражнению пару минут или столько, сколько вы хотите; следите, чтобы дыхание было спокойным и равномерным.

Метод сосредоточенного дыхания можно расширить до *прогрессивной релаксации мышц*, которая дает более сильный эмоциональный подъем. Подробные инструкции см. на сайте <http://positiveleaderbook.com/musclerelaxationexercise>. Это упражнение потребует больше времени — рекомендовано минимум 10–30 минут, так что нужно выделить свободное окно, чтобы вас никто не отвлекал.

ВРЕМЯ ДЛЯ ПРИЯТНЫХ ЗАНЯТИЙ

Как часто мы выделяем в нашем сумасшедшем графике время, чтобы заняться любимым делом? На своих коучинговых сессиях я ужасаюсь тому, как мало часов в неделю управленцы тратят на занятия, которые им нравятся и помогают восстановить эмоциональное равновесие. По сути, удовольствие считается роскошью, а не регулярным средством устранения эмоционального негатива. Это подтверждает исследование британской страховой корпорации Direct Line Insurance от 2013 года,

охватившее 2000 человек. Респонденты сравнили идеальный в их представлении досуг с тем, как они на самом деле проводят свободное время. Результаты показали, что 6 часов и 59 минут — это то количество свободного времени, которое нужно, чтобы почувствовать себя счастливыми и расслабиться. В реальности же из-за хронической занятости люди вынуждены довольствоваться только 4 часами и 14 минутами⁹. Между тем досуг и работа неразрывно связаны, и правильный баланс между ними необходим для нашей производительности. Для нас важно ожидать чего-то приятного, стремиться к занятиям, которые доставят нам удовольствие вне работы. Периодический отпуск или выходные — это прекрасно, но между ними слишком большие промежутки, так что найдите хобби, которыми вы могли бы заниматься чаще. Выбирайте не только занятия с сиюминутным результатом и не требующие усилий, такие как просмотр телевизора, блуждания в сети, шопинг, но и такие как садоводство, чтение нон-фикшена, кулинарные уроки, спорт, обучение игре на музыкальном инструменте или поиск ценных антикварных предметов для своей коллекции. Для более продолжительного ощущения счастья важны глубина и качество эмоционального восстановления. Сочетая приятные занятия с потоком, вы сможете извлечь максимум пользы из обоих «измерений». В зависимости от ваших интересов предлагаю несколько вариантов:

[253]

- музыка — слушать музыку, петь или играть на музыкальном инструменте;
- садоводство;
- искусство — рисование, керамика или гончарное дело, драмкружок;
- чтение — фикшн и нон-фикшн, газеты и журналы;
- кино, концерты и театр;
- выходные — музеи, тематические парки, художественные галереи и водные круизы;
- кулинария — освоение новых рецептов, украшение тортов;
- животные — забота о домашнем питомце или посещение фермы;
- секс;

[254]

- рукоделие — вязание, пэчворк, вышивание и гобелены;
- спорт — смотреть или заниматься самому;
- уроки — танцы, йога, изучение языков;
- пазлы и игры: шарады, настольные игры, кроссворды, карты, sudoku и компьютерные игры;
- дружба — беседы, совместное времяпрепровождение или совместные занятия с друзьями;
- фотографии — фотографировать самому и посещать фотовыставки;
- писательство — вести блоги, писать рассказы, письма или стихи.

Упражнение 9.2: должен, следовало бы, хотелось бы

Даже самым занятым руководителям придется взять паузу и подумать, что же они любят. Полезно составить таблицу, разграничив, что вы *должны* делать во внерабочее время, что вам *следовало бы* делать и что вам *хотелось бы* делать.

Я ДОЛЖЕН...	МНЕ СЛЕДОВАЛО БЫ...	МНЕ ХОТЕЛОСЬ БЫ...
Купить продукты. Найти няню на следующую неделю. Проверить свои финансы и заехать в банк. Отвезти детей к стоматологу. Сдать лэптоп в ремонт, как можно быстрее.	Навестить свою тетю, которую я не видел целую вечность. Починить раковину на кухне. Отогнать машину на автосервис. Купить новый костюм и туфли. Подстричь газон и привести в порядок сад.	Поиграть в игры с детьми вечером. Встретиться со старыми друзьями. Прочитать выбранные книги. Посмотреть телесериал, который все обсуждают. Поужинать в новом ресторане.

Постарайтесь заполнить похожую таблицу, и у вас появится четкое представление о том, что вы делаете слишком часто, а чем занимаетесь недостаточно. В идеале между обязанностями и приятными занятиями должен быть баланс. Вы слишком много времени и энергии уделяете первым двум колонкам таблицы и пренебрегаете последней? Что ж, теперь, когда вы точно знаете, чем вам нравится заниматься, пора перейти к *практике*.

Главное — сделать приятные занятия одним из приоритетов и считать время, потраченное на них, инвестицией в эмоциональное здоровье. Запланируйте личные мероприятия и занятия, например выделите вечер для занятий хобби. Запишите свое намерение в ежедневник. Стремитесь найти простое, приятное и эмоционально подпитывающее занятие на каждый день — вроде просмотра любимого телесериала с супругом/супругой. Постарайтесь, чтобы никто не отвлекал вас.

[255]

ИЗМЕРЯЙТЕ СВОЕ НАСТРОЕНИЕ

Каждый руководитель наверняка слышал классическое бизнес-правило: «Тем, что нельзя измерить, нельзя управлять». В некотором смысле оно касается и эмоций. Если вы регулярно не оцениваете свое самочувствие и не имеете данных, необходимых для контроля своей эмоциональной энергии, то будете не в силах сбалансировать свои эмоции и скорректировать настроение в случае необходимости. Отследить свои эмоциональные взлеты и падения, выяснить, что заряжает вас в эмоциональном плане, а что опустошает, вы сможете с помощью *таблицы настроения*. Настроение — это ваше самочувствие. Регулярно отмечая, как вы себя чувствуете, вы определите, когда нужна подпитка. Со временем таблица настроения поможет считывать тревожные признаки и прогнозировать надвигающийся стресс. Благодаря ей вы заблаговременно обдумаете стратегии предотвращения нарушений эмоционального равновесия.

Упражнение 9.3: таблица настроения

Составьте собственную таблицу настроения с помощью шаблона, представленного ниже¹⁰. Заполните колонку слева занятиями, наиболее важными для эмоционального комфорта. При необходимости добавьте столько строк, сколько считаете нужным. К примеру, помимо занятий, предложенных ниже, включите еще одну актуальную область: физическое окружение, рабочие условия или крупные события, такие как слияния, проекты или повышения на работе.

Оцените свой результат по каждому занятию — насколько хорошо или плохо вы к нему относитесь. Воспользуйтесь шкалой от 0 до 10, где 10 — высшая степень хорошего отношения, 5 — средний

[256]

показатель, а 0 — крайне плохое отношение. Рекомендую делать это раз в неделю, так как проводить оценку ежедневно не всегда удобно.

ЗАНЯТИЕ	ОЦЕНКА							
	НЕДЕЛЯ 1	НЕДЕЛЯ 2	НЕДЕЛЯ 3	НЕДЕЛЯ 4	НЕДЕЛЯ 5	НЕДЕЛЯ 6	НЕДЕЛЯ 7	НЕДЕЛЯ 8
Еда и напитки	8	9	4	2	4	7	8	9
Тренировки	8	8	3	0	3	6	9	7
Количество сна	7	8	4	2	3	6	9	8
Прогресс на работе	8	9	7	2	4	5	7	8
Отношения на работе	8	6	2	4	3	5	6	8
Отношения дома	7	7	4	3	9	6	9	7
Досуг и хобби	7	4	2	1	5	7	8	8
Дружба / общественная жизнь	6	7	2	2	8	8	7	8
Развитие навыков / образование	7	5	3	4	6	7	5	8
Общая оценка	66	63	31	20	45	57	68	71

Каждый раз, заполняя таблицу настроения, вы проверяете свое эмоциональное состояние. Наблюдайте за собой в течение следующих трех месяцев и посмотрите, что говорит вам настроение. «Технофилам» помогут такие приложения по отслеживанию настроения, как moodpanda.com.

При тяжелой обстановке конфликт может возникнуть не только в отношениях с боссом и коллегами, но и в личной жизни.

Источникам физической энергии легко развалиться на части. Именно в такие моменты нужно как следует позаботиться о себе и обратиться к семье и друзьям за поддержкой. Порой наблюдается обратный процесс. К примеру, вы заметили, что плохое питание и сон длительностью менее четырех часов в течение нескольких ночей подряд делают вас раздражительным — и это ранний признак проблем на работе.

[257]

Полезно вспомнить, что негативные чувства — это всего лишь отражение настроения, и вы можете изменить посыл, приняв соответствующие шаги для управления своими эмоциями¹¹. Например, пару минут подумайте о том, за что вы благодарны судьбе. Благодарность позволяет по-другому взглянуть на негативные моменты. Трудности и проблемы, которые ухудшают настроение, бледнеют и кажутся незначительными по сравнению с огромным количеством подарков, которые наполняют нашу жизнь. Однако благодарность — не единственное решение проблемы. Иногда для стабилизации состояния достаточно регулярно тренироваться, хорошо питаться и спать. Иногда потребуются более фундаментальные меры. Дневник настроения, позитивные утверждения, медитация, советы наставника — тоже прекрасные варианты личностного развития. Подойдет все, что помогает вам улучшить эмоциональное здоровье.

Ментальная стратегия

Как вы догадываетесь, ментальная энергия связана с разумом и интеллектуальной установкой — способностью концентрироваться, анализировать, учиться и быть креативным. Процесс мышления потребляет огромное количество энергии. На мозг приходится всего 2% веса тела и при этом 20% общего потребления кислорода и 25% потребления глюкозы¹². Такие занятия, как планирование, мозговой штурм, составление отчетов и решение проблем, быстро изматывают нас. Однако, несмотря на тревожные сигналы организма, мы редко уделяем время восстановлению своей ментальной энергии. Концентрация слабеет, если

[258]

не делать перерывов после периодов высокого напряжения (усилий). Последствия нехватки ментального отдыха — повышение количества ошибок, неверные суждения, неэффективные решения, спад креатива и медленное запоминание информации.

Одна из основных ошибок на ментальном уровне — отсутствие приоритизации. Чтобы добиться наилучшего результата, нужно *сосредоточиться, сосредоточиться* и еще раз *сосредоточиться*. Определенные ментальные практики, такие как хорошая организованность / планирование и техника осознанности, помогают развивать «ментальные мышцы», чтобы научиться направлять свою энергию более продуктивно. Избавившись от отвлекающих моментов и научившись говорить «нет» чрезмерным требованиям, мы сможем избавить свой мозг от перегрузки и слома. Предлагаю вам простые, эффективные стратегии, которые помогут отключить изнурительные факторы и целенаправленно сфокусировать внимание на работе.

ОСОЗНАННОСТЬ И МЕДИТАЦИЯ

Из-за перегрузок ваше «присутствие» в текущем моменте и контроль над мышлением снижаются. Осознанность и медитация помогут вернуть эту способность и научиться наслаждаться своим опытом. *Осознанность* просто означает присутствие¹³. Это способность осознавать, что происходит внутри вас и вокруг вас. Принцип осознанности — полная вовлеченность в момент, без анализа, обдумывания прошлого или беспокойства о будущем. В конце концов, вы можете повлиять только на сегодняшний момент! Вы ничего не в состоянии поделать с прошлым, а будущее еще не в вашей власти. Однако большинство из нас так поглощены мешаниной мыслей, переживаний, дел, суждений и споров, которые заполняют наш разум, что мы не в состоянии насладиться тем, чем занимаемся. Самый простой пример: читая эту книгу, задумывались ли вы о других вещах? Об ужине или о том, как поживает ваш проект? Вот и на работе мы так же бездумно занимаемся делами, вместо того чтобы по-настоящему включиться в свои действия и ощущения.

Осознанность учит нас, как сделать шаг назад и заглушить свои мысли, освободив разум от привычного хаоса

и многоголосия. Затем можно направить внимание туда, куда нам надо, реагировать на то, что происходит вокруг, разумно, обдуманно, а не реактивно.

[259]

Выделяйте краткие периоды в расписании для того, чтобы практиковать осознанность, — и со временем эта практика превратится в привычку. Вот где пригодится медитация. Медитация — это старейший метод достижения внутреннего умиротворения и релаксации, она также создает оптимальные условия для практики осознанности. Это способ сосредоточить мысли (на дыхании, определенном объекте, мантре или на том, что происходит в данный момент) и помешать им съехать на деструктивные рельсы. Такие крупные компании, как Microsoft, Aetna, Intel и General Mills, предлагают своим сотрудникам обширные программы для стимулирования осознанности и медитации. Те, кто применяет осознанность в качестве лидерской практики (например, Intel), достигают впечатляющих результатов. Исследование сотрудников Intel, которые участвовали в такой программе, выявило снижение уровня стресса и повышение настроения. Более того, респонденты сообщили, что программа оказала позитивное воздействие на их мыслительные способности, такие как сосредоточенность, креатив, инновации и уровень вовлеченности¹⁴. После обнаружения этих результатов неудивительно, что осознанность стала одной из актуальных тем в современном бизнес-мире.

Как практиковать осознанность?

Многие люди практикуют осознанность в сочетании с медитацией или релаксацией. Она возрастает вместе с появлением чувства внутреннего спокойствия. Расслабление и сосредоточенность на дыхании — полезная отправная точка для осознания настоящего момента. Однако это не единственный способ. Можно практиковать осознанность, когда вы сидите в спокойном месте, гуляете по парку или по тихой улице, наслаждаетесь теплой ванной, обедаете, ведете машину или гладите домашнего питомца. Постарайтесь найти спокойную обстановку, где вас никто и ничто не будет отвлекать (в частности, отложите мобильный телефон). Освободите голову от навязчивых мыслей

[260]

и позвольте своим органам чувств стимулировать вас — сосредоточьтесь на том, что вы видите, чувствуете, обоняете, слышите и пробуете на вкус. Оказавшись в этом обостренном состоянии самосознания, подумайте о потенциальных решениях рабочих проблем или идеях, которые ждут своего развития. Вы будете приятно удивлены собственными креативом и дальновидностью, появившимися в результате отключения от внешних раздражителей!

Упражнение 9.4: повседневная осознанность

Чтобы добиться большей осознанности в повседневной жизни, выберите одно простое занятие. Пусть это будет что-то будничное и несложное — например, одевание, чистка зубов, мытье посуды. Или постарайтесь проявить больше осознанности во время домашних забот, например мытья посуды, глажки белья. Направьте все свое внимание на это занятие и проанализируйте свои ощущения. Задействуйте все свои чувства, чтобы полностью оценить момент, обогатить его, сделать более увлекательным. Не цепляйтесь за отвлекающие мысли, гоните от себя тревоги. Просто представьте, как они уплывают вдаль, подобно гелиевым шарикам, и сосредоточьтесь на выполняемом деле.

Запишите несколько упражнений по достижению осознанности, чтобы практиковаться в течение недели:

- по утрам я буду практиковать осознанность, когда (бреюсь, чищу зубы, заправляю постель);
- в течение недели я буду практиковать осознанность, когда (глажу одежду, провожу уборку);
- в течение недели я буду практиковать осознанность, когда (гуляю на природе, принимаю горячую ванну, обедаю с друзьями, обнимаюсь с любимой/любимым).

ФОКУСИРУЕМСЯ НА ВАЖНОМ

Мы тратим слишком много времени и сил, казалось бы, на срочные дела, которые на самом деле не очень важны: отвечаем на телефонные звонки, беспорядочные запросы по электронной почте, беседуем ни о чем со случайными людьми. Все это отнимает энергию, и у нас остается меньше сил для приоритетов и значимых задач, которые помогут продвинуть нашу миссию, например долгосрочного планирования и мозгового штурма. Переосмыслить приоритеты вам поможет матрица времени, которую

можно найти в книге «Семь навыков высокоэффективных людей» Стивена Кови^{15*}.

[261]

- **Сектор 1: срочно и важно.** Кризис; дедлайны, безотлагательные проблемы, повседневные вопросы, некоторые встречи/собрания.
- **Сектор 2: важно, но не срочно.** Подготовка/планирование, завязывание отношений, активное времяпрепровождение, креатив / инновации / личностное развитие.
- **Сектор 3: не важно, но срочно.** Отвлекающие факторы, не самые важные телефонные звонки и электронные письма, малоценные встречи и отчеты.
- **Сектор 4: не важно и не срочно.** Повседневные дела, работа, пустая трата времени, просиживание в интернете, спам в электронной почте.

Переход от одного срочного дела к другому без какой-либо паузы между ними перегружает и подавляет. Определенная доля ментального стресса может оказать положительное воздействие, но при больших дозах вы потеряете контроль над собой и не сможете качественно выполнить то, что действительно важно. Это не значит, что нужно пренебрегать первым сектором. Важные и срочные дела — это как раз те дела, которые требуют сиюминутного внимания, так как их игнорирование может повлечь за собой серьезные последствия. Однако секрет успешного управления ментальной энергией заключается в том, чтобы проводить основное время во втором секторе, то есть заниматься самой важной, высококачественной работой, даже когда она не связана со сжатыми сроками. Уделяя больше энергии креативному мышлению и планированию будущего, вы окажетесь в более выгодном положении. Без адекватного внимания значимые проекты могут совершенно неожиданно попасть в первый сектор, когда нависнет дедлайн или возникнет проблема из-за неграмотного планирования и подготовки. Постарайтесь

* Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер. 2017.

избежать такого варианта развития событий с помощью проактивного поведения.

[262]

Задачи из третьего и четвертого секторов — это как раз те дела, которые нужно сократить до минимума или вообще вычеркнуть из списка. Если они не важны, то стоит ли ими заниматься? Для таких дел можно применить метод трех D: Delay — *отложить*, Delegate — *делегировать*, Dismiss — *вычеркнуть*. Если в задаче нет практически никакой ценности, то забудьте о ней — не оставляйте в своем расписании места для бессмысленной работы, как и для компьютерных игр, так как подобное времяпрепровождение будет напрасно съедать внимание. Хожение по социальным сетям отложите на перерыв. Что же касается занятий, которые считаются срочными, но не важными, избавьтесь от привычки реагировать на них незамедлительно. Чаще всего они не столь неотложны, как кажется, — это просто отвлекающие факторы. Если задачу можно выполнить за две минуты или быстрее — выполните ее. В противном случае отложите или делегируйте. Перенесите запланированные встречи, если они мешают более важной работе; отчеты, которые нужно подготовить быстро, поручите другому сотруднику; а некоторые дела вообще не заслуживают внимания.

Духовная стратегия

Если вы игнорируете этот аспект, то вы сильно рискуете! Духовная энергия — самый мощный из всех четырех источников, это огромная побудительная сила во всех сферах жизни. Она мотивирует нас, направляет, воодушевляет и вдохновляет. Описывая область духовной энергии, мы не имеем в виду чисто религиозную или метафизическую составляющую. Напротив, она представляет собой нашу связь с *целью* и системой *ценностей*, то есть необходимыми ингредиентами аутентичной жизни независимо от наших религиозных убеждений. На практическом уровне именно личностная миссия вызывает у нас энтузиазм и позволяет достичь полной вовлеченности. Чтобы поддержать духовную

энергию, нужно опираться на то, что дает нам смысл и соотнобразуется с нашим истинным сознанием и характером. Иногда это значит направить наши таланты и достоинства на служение не себе, а кому-то или чему-то другому, отодвигая на второй план свои личные потребности. Занимаясь правильным делом и опираясь на наиболее жизнеутверждающие и фундаментальные, на наш взгляд, ценности, мы получаем мощный заряд энергии.

[263]

Итак, чтобы сбалансировать свою духовную энергию, обратите внимание на две области:

- найти цель в жизни и направить на нее свои действия;
- понять, в чем состоят ваши глубинные ценности, и не изменять им.

Четкое понимание цели и здоровая система ценностей — прекрасный источник силы, особенно во время испытаний. Можно найти смысл даже в мучениях и боли. Мощная духовная энергия создает в нашей жизни надежный стержень, способный восполнить серьезную нехватку физических, ментальных и эмоциональных запасов. Психиатр, переживший холокост, Виктор Франкл говорил о том, как глубокое ощущение смысла жизни помогает выжить даже в самых ужасных обстоятельствах. Настоятельно рекомендую прочитать его книгу «Человек в поисках смысла»*, основанную на его душераздирающем опыте заключения в нескольких концлагерях во время Второй мировой войны¹⁶.

Чтобы быть энергичным, полным сил, необходима духовная составляющая. Ощутить связь с вашими целями и мечтами на будущее, а также проанализировать, живете ли вы в соответствии со своими ценностями, вам помогут следующие инструменты.

ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ СМЫСЛ ЖИЗНИ

Ключ к развитию «духовной мышцы» — стремиться к тому, что наделяет вашу жизнь смыслом и радостью. Мечты, квесты и цели, связанные с тем, чего вы хотите достичь, кем хотите стать и как

* Виктор Франкл. Человек в поисках смысла. М.: «Прогресс», 1990.

[264]

хотите жить, — вот что побуждает вас вставать с постели каждое утро. Все, что вы делаете, стоит ваших усилий и имеет *причину*, великий замысел. Чтобы выяснить, что наполняет смыслом вашу жизнь, нужно время; это не тема для беглого рассмотрения. Вам придется тщательно проанализировать свои таланты, сильные стороны, ценности и увлечения и выбрать путь, который действительно важен для вас.

Чтобы воплотить цель в действия, необходимо понять, как вы намерены использовать свою энергию для достижения того, о чем мечтаете. В идеале это видение должно представлять собой сбалансированную картину. Иными словами, оно должно включать в себя правильное сочетание энергетических элементов — физического, эмоционального, ментального и духовного, — чтобы принести вам полное удовлетворение, а не только материальный успех. Здесь очень полезна техника *визуализации*. Обширный опыт и научные данные подтверждают: игра нашего воображения увеличивает вероятность того, что событие, о котором мы мечтаем, действительно произойдет. Визуализация — действенный способ представить себе жизнь, к которой вы стремитесь. Она позволяет вам не отклоняться от цели и послужит ориентиром, если вы вдруг сойдёте с пути. Такие знаменитости, как Арнольд Шварценеггер, Опра Уинфри, Уилл Смит и Джим Керри, пользовались ею для достижения успеха¹⁷.

Визуализация предполагает применение ментальной способности воображать, или выстраивать, будущие события в голове. Воздушные замки, скажете вы? Нет, скорее *целенаправленные фантазии*. То, что вы воображаете, полностью сфокусировано: вы заранее определяете, о чем будете думать, и можете создавать образы с удивительно яркими деталями. К примеру, можно вообразить:

- как вы одеты и как вы выглядите;
- что вас окружает — зрительные картинки, звуки, запахи и вкусы;
- ваши ощущения: вы уверены в себе? вам комфортно? вы в своей стихии?
- ваше поведение — харизматичное, притягательное, общительное?

- результаты работы: чего вы достигли? смогли ли выполнить свои цели?
- что вы чувствуете в связи с успешным завершением задачи/мероприятия? чем вы больше всего гордитесь?

[265]

Масштабы визуализации как метода реализации мечты и цели — колоссальны. Ее можно использовать, чтобы заглянуть в будущее и представить, как уверенно вы движетесь к своей жизненной цели. К примеру, можно визуализировать значимые ступени карьеры: стать одним из самых успешных генеральных директоров в мире; вывести свое изобретение на рынок; обучать людей; управлять компанией; получить сногшибательное повышение; революционизировать свою сферу работы. Или в личной жизни: жить в красивом доме; создать большую семью; стать популярным писателем; объехать весь мир. В более скромных масштабах можно использовать визуализацию для достижения краткосрочных, конкретных целей: например, заказать ужин на чистом французском языке, пробежать полумарафон или сделать успешную презентацию. Это также прекрасный способ создать идеальный день. Чтобы визуализация сработала, ею необходимо регулярно заниматься: как и для любого нового навыка, главное — тренировка. Практикуйте визуализацию по пять-десять минут каждый день в течение трех месяцев и посмотрите, что произойдет.

Упражнение 9.5: метод визуализации

- Подготовьтесь к упражнению, обдумайте, что вы хотите визуализировать. Какую цель перед собой ставите? Каких изменений надеетесь добиться? Каковы конкретные критерии успеха? Как вы хотите себя чувствовать в этом сценарии? Знание деталей поможет вам сосредоточиться на образе и не отвлекаться от цели упражнения.
- Найдите место, где можно расслабиться и устроиться поудобнее, предпочтительно в мягком кресле или на кровати. Закройте глаза и сосредоточьтесь на дыхании. Дышите спокойно, но глубоко, от живота, чтобы диафрагма поднималась с вдохом и опускалась с выдохом. Продолжайте, пока полностью не расслабитесь и не устранили все посторонние мысли, которые могут вторгнуться в голову (особенно негативные!).

[266]

- Теперь вы готовы визуализировать. Представьте себя в будущем на конкретном мероприятии или в конкретный момент времени — например, завтра, или через год, или через пять лет. Где вы? Что на вас надето? С кем вы? Какая погода? Что вы видите, слышите, трогаете, какие чувствуете запахи, вкусы? Нарисуйте сцену с максимальным количеством подробностей, чтобы она была живой и убедительной. Смотрите на все со своей точки обзора, как в реальности, а не со стороны, как в кино.
- Задействуйте свои эмоции. Подумайте о своем настроении и ощущениях. Помните: вы визуализируете желаемый ход событий, а не тот, которого хотели бы избежать. Расслабьтесь, будьте уверены в себе и радостны — в общем, таким, каким хотели бы!
- Наблюдайте за происходящим. Представьте позитивный оборот событий и успешное претворение в жизнь задуманного. Вы ведете себя именно так, как вам хотелось бы, говорите именно то, что хотелось бы сказать, и оказываете колоссальное воздействие на окружающих. Постарайтесь обогатить эту сцену максимальным количеством деталей — от фрагментов разговора с людьми до мельчайших движений. Всегда отслеживайте ощущения и позитивные мысли, которые рождаются у вас в голове, до самого последнего момента. Все прошло лучше некуда. Наслаждайтесь успехом!
- Когда извлечете максимум пользы из упражнения и ощутите духовный подъем, пора закругляться. Не спеша сосчитайте от пяти до одного и продолжайте глубоко дышать, а затем откройте глаза. Медленно и плавно встаньте. Проанализируйте свой опыт и насладитесь несколько мгновений покоем и удовлетворением. А теперь вперед — ваши мечты ждут вас!

ЖИВИТЕ В СООТВЕТСТВИИ СО СВОИМИ ЦЕННОСТЯМИ

Ценности отражают желаемое поведение по отношению к себе, другим людям, окружающей среде и работе. Они определяют, что для вас важно по большому счету, а также нормы поведения для осуществления цели. Ценностей буквально сотни. Вот лишь некоторые примеры: уважение к другим, щедрость, веселье, богатство, приключения, безопасность, учеба, порядок, совершенство. Те ценности, которые мотивируют лично вас, станут источником высшей духовной энергии, которая олицетворяет собой честность, полноту, самоотверженность, упорство и настойчивость в том, что вы делаете.

Но одно дело — знать свои ценности и совсем другое — демонстрировать их на практике. Чтобы быть целенаправленными и духовно обогащенными, ценности должны отражать поведение и выбор, который вы делаете каждый день. Невозможность воплотить в жизнь свои ценности свидетельствует о том, что вы оторваны от своей истинной цели и принципов. Крайне важно ориентироваться на свои ценности, независимо от внешнего давления и стресса.

[267]

Упражнение 9.6. Упражнение «Яблочко»

Чтобы оценить, насколько ваша энергия связана с вашими ценностями, воспользуйтесь упражнением по классификации ценностей под названием «Яблочко», разработанным шведским специалистом по терапии принятия и ответственности Тобиасом Лундгреном. Упражнение адаптировано доктором Рассом Хэррисом, врачом-терапевтом, который написал бестселлер по самосовершенствованию «Ловушка счастья»^{*18}.

ШАГ 1: ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕННОСТИ

Прежде всего запишите свои ценности в четырех основных сферах жизни: работа/образование, отношения, личностный рост / здоровье и досуг. Для каждой области задайте себе вопросы:

- Каким вы хотите быть?
- Что для вас важно? Что вас действительно заботит?
- Какие личностные качества или способности/навыки вы хотите взрастить в себе?
- Как вы хотите обогащать или строить свои отношения?
- Как хотите расти и развиваться, преодолевая трудности и решая проблемы?

Обратите внимание: здесь нужно мыслить общими жизненными понятиями, а не конкретными целями. Ценности — как компас для поведения; их невозможно вычеркнуть из списка, как задачи. К примеру, если вы хотите быть любящим и заботливым супругом — то это ценность, и она требует продолжительных усилий, в то время как желание жениться или выйти замуж — это цель. Быть вовлеченным, заботливым родителем — это ценность; ответить детей на спортивный матч или съездить в Диснейленд — это

* Расс Хэррис. Ловушка счастья. Перестаем переживать — начинаем жить. М.: Эксмо, 2012.

[268]

цель. Кроме того, убедитесь, что это именно ваши ценности, а не чужие!

1. **Работа/образование.** Оплачиваемая работа, карьера, стажировка, учеба/образование, развитие навыков. А также неоплачиваемая работа, то есть волонтерство и домашнее хозяйство.
2. **Отношения.** Самые значимые отношения и связи в вашей жизни, включая супруга/супругу, детей, родителей, родственников, друзей, коллег и другие социальные контакты.
3. **Личностный рост / здоровье:** физическое, эмоциональное, психологическое или духовное здоровье и благополучие.
4. **Досуг:** как вы играете и расслабляетесь, включая хобби, креатив, спорт и другие занятия для отдыха и развлечения.

ШАГ 2: ОТМЕТИТЬ, НАСКОЛЬКО ПОЛНО ВЫ ЖИВЕТЕ ПО СВОИМ ЦЕННОСТЯМ

Начертите мишень и разделите ее на четыре сектора с несколькими концентрическими кольцами. Отметьте в каждом секторе точку X; это место, где вы находитесь на сегодняшний день. К примеру, X в яблочке (центр мишени) означает, что вы живете полностью в согласии со своими ценностями в данной сфере. X далеко от яблочка (например, за кругом) означает, что вам есть над чем поработать в этой области. Так как секторов четыре, то на мишени нужно отметить четыре X.

ШАГ 3: ОПРЕДЕЛИТЬ ПРЕПЯТСТВИЯ И ПРИЧИНЫ ПРЕНЕБРЕЖЕНИЯ ЦЕННОСТЯМИ

Запишите любые препятствия, которые мешают вам жить в соответствии с вашими ценностями в каждой из четырех областей. Что преграждает вам путь к той жизни, о которой вы мечтаете? Какими ценностями вы сейчас пренебрегаете и почему?

ШАГ 4: МОЙ СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

Обдумайте действия в повседневной жизни, которые помогут вам активнее следовать своим ценностям. С чего вы хотели бы начать или что хотели бы делать чаще, чтобы попасть в яблочко в каждой из важных жизненных сфер? Это могут быть действия по совершенствованию поведения, качеств и навыков, которые вы хотите развивать, или небольшие шаги по направлению к значимой цели. Что вы можете сделать, чтобы устранить препятствия или барьеры, с которыми столкнулись (из третьего шага)? Попробуйте определить хотя бы одно или два «ценностных» действия, которые вы готовы предпринять в каждой из четырех сфер жизни.

66-дневная таблица управления энергией

[269]

Советы и упражнения из этой главы могут улучшить здоровье и благополучие, однако в итоге все зависит от вас. Какие из них вы внедрите в свою повседневную жизнь? Даже если вы не можете выполнить все, я рекомендую приложить серьезные усилия по крайней мере в одной из четырех областей. Помните: никто не заставляет вас сразу же бросаться с головой в омут. Начните с малого и совершенствуйтесь постепенно. В помощь предлагаю 66-дневную таблицу управления энергией. Записывая ежедневные действия, вы сможете отслеживать прогресс и при этом восстанавливать энергию в правильное время и правильным способом.

ПОЧЕМУ 66 ДНЕЙ?

Хотя принято считать, что формирование новой привычки занимает 21–28 дней, исследование Филиппы Лалли и ее коллег из Университетского колледжа Лондона показало, что на это требуется примерно 66 дней¹⁹.

Таблицу можно скачать с сайта <http://positiveleaderbook.com/energymanagement/>. Она охватывает первые семь дней 66-дневного периода по каждой стратегии. На каких занятиях вы сосредоточитесь и насколько подробно будете их описывать в таблице, зависит полностью от вас. Ниже приведен пример по каждой из четырех стратегий. Удачи!

Физическая стратегия

[270]

	УПРАЖ- НЕНИЯ	ДИЕТА (ПОЗИ- ТИВНАЯ)	ДИЕТА (НЕГА- ТИВНАЯ)	РИТУАЛ СНА	КОЛИ- ЧЕСТВО СНА
Примеры	10-ми- нутная пробежка; 5-ми- нутная прогулка	Коричне- вый рис, овсянка, стейк из тунца	Шоко- ладный батончик, карто- фельные чипсы, белый хлеб	Чтение, ведение дневника	6,5 часа
День 1					
День 2					
День 3					
День 4					
День 5					
День 6					
День 7					

Эмоциональная стратегия

	ДЫХАНИЕ/ РЕЛАКСАЦИЯ	ПРИЯТНЫЕ ЗАНЯТИЯ	АНАЛИЗ СЕГОДНЯ- ШНЕГО НАСТРОЕНИЯ
Примеры	5 минут глубо- кого дыхания	Слушал люби- мую музыку	Волнуюсь из-за нового поручения на работе; меня раздражает поведе- ние коллеги. Позитивные утвержде- ния: я не боюсь ответ- ственности и трудностей. Я контролирую свои эмоции
День 1			
День 2			
День 3			
День 4			
День 5			
День 6			
День 7			

Ментальная стратегия

	ПРАКТИКА ОСО- ЗНАННОСТИ	ВАЖНЫЕ И СРОЧНЫЕ ДЕЛА ДОСТИГ- НУТЫЕ	ВАЖНЫЕ, НО НЕ СРОЧНЫЕ ДЕЛА ДОСТИГ- НУТЫЕ
Примеры	10 минут в парке во время обеден- ного перерыва	Закончил презен- тацию PowerPoint для завтрашнего выступления; пе- ресмотрел бюджет проекта	Обсудил идеи для будущего проекта; провел наставни- ческие встречи с шестью сотруд- никами один на один
День 1			
День 2			
День 3			
День 4			
День 5			
День 6			
День 7			

[271]

Духовная стратегия

	ВИЗУАЛИЗАЦИЯ	ДЕЙСТВИЯ, НА- ПРАВЛЕННЫЕ НА ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ	ПОВЕДЕНИЕ, ОСНОВАННОЕ НА ЦЕННОСТЯХ
Пример	5 минут нежился в постели после того, как проснулся	Написал две стра- ницы для книги по лидерству; пробежал один час в качестве подготовки к бла- готворительному марафону	Был добр и веж- лив с коллегами; позавтракал дома с семьей; позвонил другу по дороге домой
День 1			
День 2			
День 3			
День 4			

УПРАВЛЕНИЕ ЭНЕРГИЕЙ — ПОЗИТИВНЫЙ ПРОЦЕСС («КАК»)

[272]

День 5			
День 6			
День 7			

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

**Успех или
счастье —
пространство
(ГДЕ)**

На пути к счастью

Успех — не ключ к счастью. Счастье — вот ключ к успеху. Если вы любите свое дело, вы преуспеете.

Альберт Швейцер,
немецкий теолог, философ и врач

Лидеры сбиты с толку. Несмотря на профессиональные достижения и материальное благосостояние, многие управленцы высшего уровня и предприниматели, можно сказать, хромают на обе ноги, потому что не получают никакого наслаждения от процесса. Это распространенная ловушка. Всю свою жизнь мы трудимся до седьмого пота, чтобы достичь небывалого успеха и приобрести модные атрибуты, которые якобы принесут нам счастье. Мы полагаем, что, изменив внешнюю картинку жизни, изменим и внутренние ощущения. Мы верим, что успех сделает нас счастливыми, однако наши поиски сосредоточены в неверном *месте*. Следуя по пути успеха, вместо того чтобы следовать зову своего сердца, мы превращаем свое существование в однообразное и нескончаемое мучение. Если счастье всегда на противоположной стороне успеха, то можно сказать, что мы никогда не поймем его. Позитивная психология указывает на наличие другого пути, которым люди пренебрегают, — пути, ведущего к месту, где успех и счастье сосуществуют в гармонии и балансе.

Если мы так богаты, то почему так несчастны?

[276]

Много денег — много радости... так нам кажется. Истина слегка отличается от наших представлений.

Исследования свидетельствуют: благосостояние на удивление мало связано со счастьем. Современные жители большинства западных стран и многих развивающихся стран Востока намного богаче, чем поколения их родителей. Фактический доход вырос за последние полвека, наши дома стали просторнее, машины мощнее, праздники длиннее... Мы живем в относительно мире и безопасности, но не чувствуем себя счастливыми. Напротив, с повышением материального уровня увеличиваются тревожность и случаи депрессии. Мировой опыт убедительно демонстрирует, что счастье и удовлетворенность не растут пропорционально богатству, после того как страна достигает «среднего» уровня дохода. Вот краткие выводы некоторых исследований на данную тему:

- Ученые из Университета штата Мичиган и Университета Британской Колумбии, исследовавшие в 2015 году 12 000 человек, убедились, что богатство не делает состоятельных людей счастливее в повседневной жизни¹. Исследователи не обнаружили «ни тени взаимосвязи между доходом и счастьем». То есть люди с высоким доходом не всегда счастливее, хотя у них, бесспорно, меньше поводов для *печали*, чем у бедняков, отчасти потому, что определенный уровень достатка позволяет лучше контролировать неожиданные или негативные явления.
- Опираясь на данные масштабного исследования Института Gallup и компании Healthways, проведенного в 2008 и 2009 годах, психолог Даниел Канеман и экономист Ангус Дитон утверждают: счастье растет пропорционально доходу, пока тот не достигнет \$75 000 в год. Дальнейший рост благосостояния практически не влияет на уровень счастья². Состоятельные люди могут купить

намного больше удовольствия, но они склонны реже наслаждаться позитивными эмоциями. Следовательно, высокий доход практически никак не ведет к счастью.

[277]

- Британцы стали менее счастливыми, чем в 1950-х годах, несмотря на то что их благосостояние выросло в три раза. Согласно опросу общественного мнения, проведенному компанией по исследованию рынков GfK NOP по заказу BBC, 52% жителей Великобритании признались, что были «очень счастливы» в 1957 году, по сравнению с 36% в 2005 году³.
- Известное исследование 1985 года показывает, что уровень счастья самых богатых американцев из списка Forbes 100 (с доходом более \$10 млн в год) лишь незначительно превышает таковой у среднестатистического офисного работника, или «синего воротничка»⁴.
- Согласно исследованию 2015 года, проведенному Гарвардской школой бизнеса, Университетом Мангейма и Йельским университетом, уровень счастья богатых людей, владеющих состоянием от \$1 млн до \$10 млн, не растет пропорционально доходу. Они всегда хотят больше! Если их доход вырастет в три-четыре раза — это все, что им нужно для счастья, независимо от масштабов богатства, которое у них уже есть. Учитывая эти данные, можно сказать, что погоня за богатством — неэффективный способ достижения счастья⁵.
- В конце 1990-х годов в самых обеспеченных странах — США, Швейцарии, Дании и Германии уровень счастья был таким же, как в Новой Зеландии и Ирландии, хотя в этих странах значительно более низкий доход на душу населения⁶.
- А что сказать про Восток? Япония в 1950-е годы была очень бедной страной, однако с тех пор превратилась в одну из богатейших промышленных держав. Между 1958 и 1987 годами доход на душу населения вырос в пять раз, количество личных машин возросло многократно, потребительские товары длительного пользования, такие как телевизор и стиральная машина,

вошли в каждый дом. Несмотря на такой беспрецедентный рост уровня жизни, ощущения удовлетворенности и благополучия, по результатам опроса, остались неизменными⁷.

Из этих многочисленных исследований можно сделать вывод: хотя деньги важны, счастья на них все-таки не купишь. В очень бедных странах отсутствие денег приводит к крайним формам нужды. В Соединенных Штатах и аналогичных странах бедные слои населения несчастны, однако люди нуждаются в сумме, позволяющей удовлетворить базовые потребности, дальнейший избыток денег влияет на счастье незначительно или вообще не влияет.

Несомненно, однако, что деньги играют ключевую роль в обеспечении безопасности и возможности вести желаемый образ жизни. Но вопрос о том, насколько велика эта роль, остается открытым. В основном это связано с конкретной жизненной ситуацией и перспективой. Иерархия потребностей Маслоу (мы говорили о ней в главе 5) поможет пролить свет на эту проблему.

Пирамида Маслоу



Деньги связаны с нижним уровнем потребностей, так как обеспечивают физический комфорт в виде более качественной одежды, мебели, бытового оборудования, здоровых продуктов

питания и т.д. На них можно «купить» безопасность и спокойствие, а также сократить уровень стресса, выплатив долги и отложив часть денег про запас. От их наличия зависит решение проблем повседневной жизни — к примеру, оплата медицинской страховки, дошкольных заведений для детей, уборки дома или дополнительных услуг бухгалтера, коуча... В этом отношении деньги представляют собой своего рода буфер, особенно в такие тяжелые периоды, как болезнь и развод. Нижние уровни пирамиды Маслоу отражают *мотивационные потребности*. Отсутствие каких-либо из этих параметров может лишить вас счастья, так что вы мотивированы стремиться к ним, однако обладание полным их набором не обязательно делает вас счастливее.

[279]

Обеспечивая больше комфорта, деньги могут снять с ваших плеч бремя забот и дать возможность больше времени уделять тому, что *действительно* делает вас счастливым. Они предоставляют больше свободы для работы над верхними *вдохновляющими потребностями*, чтобы вы росли и реализовали себя как личность. С деньгами вы сможете больше путешествовать или учиться. Вы сможете выкроить больше свободного времени для хобби, общения с семьей и друзьями или даже уйти с работы и открыть собственный бизнес. Можете повысить самооценку и уверенность с помощью элитных продуктов и более качественной косметики. Можете проявить больше щедрости по отношению к другим или больше жертвовать на благотворительность.

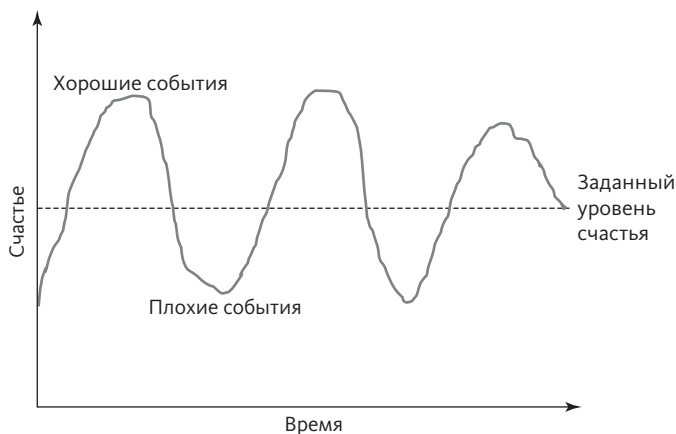
Очевидно, важны не столько деньги, сколько то, как вы распоряжаетесь свободой, которую они приносят, — именно это обстоятельство влияет на размер счастья. Если вкладывать деньги с умом, они усилят ощущение счастья, в противном случае могут серьезно осложнить вашу жизнь. Тратьте в областях, которые принесут вам продолжительную радость или окажут сильнейшее положительное воздействие. Если вы здоровы и финансово состоятельны, но ваша семейная жизнь страдает, вложите деньги в укрепление семейных отношений. Переосмыслите, на что вы тратите время. Может, вам нужно чаще веселиться или, наоборот, найти глубинный смысл в вашей жизни? Не жалейте денег на то, чтобы получить желаемое.

[280]

Эффект медового месяца

Никогда не забуду, как я радовался, когда стал топ-менеджером в Microsoft! Моя элитарная должность сопровождалась солидными привилегиями. Я часто летал в командировки (200 полетов в год), и в большинстве случаев бизнес-классом. Я останавливался в пятизвездочных гостиницах и ездил на такси вместо автобусов и метро. Я чувствовал себя фантастически и обожал свой новый статус. Однако через несколько месяцев путешествия с шиком стали для меня привычным делом и уже не радовали, как первое время. Схожий опыт переживали почти все, кто месяцы и даже годы добивался продвижения по службе, прибавки или любой другой манны небесной, а потом оказывалось, что радость от осуществления мечты весьма кратковременна. Добившись одной цели, люди, как правило, сразу хотят большего. Это явление получило название «гедоническая адаптация». Иными словами, стоит заполучить «вкусняшку», и мы тут же к ней привыкаем. Кратковременное воодушевление, сопровождающее повышение или непредвиденный доход, блекнет, вы возвращаетесь на прежний уровень счастья — и нацеливаетесь на что-то еще более значительное. Чем больше достижений вы накапливаете, тем быстрее растут аппетиты, а счастье по-прежнему недостижаемо!

Гедоническая адаптация



Успех или счастье: что сначала?

Сначала успех, потом счастье. Верно?

[281]

Нет! Благодаря массе исследований позитивной психологии мы теперь знаем, что счастье — причина успеха и победы, а не результат. Можно достичь успеха и быть несчастным, но если вы счастливы и оптимистично настроены с самого начала, то достигнете большего успеха в своем деле. В исследовании, проведенном Калифорнийским университетом в Беркли, профессор Барри Стоу и его коллеги измерили изначальный уровень позитивных эмоций у 272 сотрудников, а затем отслеживали их результаты работы в течение 18 месяцев⁸. С корректировкой таких факторов, как возраст, пол и интеллект, они выяснили: те, кто был счастлив вначале, справлялись с работой лучше, получали более высокую зарплату и больше поддержки от начальства. Несомненно, одна из причин, по которым счастливые, довольные люди имеют больше шансов достичь высоких профессиональных результатов на работе, заключается в том, что они более *вовлечены* в то, чем занимаются.

Когда мы счастливы, наш мозг функционирует более активно, так что оптимистичный взгляд дает нам преимущество на «химическом» уровне⁹. Эксперт по счастью Шон Эйкор отметил: «В позитивном настрое мозг на 31% более продуктивен, чем в нейтральном, негативном или стрессовом состоянии». Позитивные эмоции (такие как вдохновение, восхищение и благодарность) активизируют его, наполняя дофамином и серотонином. Помимо хорошего самочувствия, эти нейротрансмиттеры помогают упорядочить новую информацию, дольше удерживать ее в памяти и легче извлекать в случае надобности. В результате мы настраиваемся на более качественное обучение, креатив, анализ и решение проблем. Активизация наших ментальных процессов также означает, что мы способны мыслить нестандартно, делать более точные суждения, находить оптимальные решения для самых сложных проблем. В рамках исследования Университета Торонто 2009 года респондентов попросили вспомнить позитивный или негативный опыт, а затем взглянуть на ряд фотографий¹⁰. Те, кто настроился на негативный лад, не смогли

[282]

воспринять фотографии во всех подробностях, упустили важные части заднего плана, в то время как респонденты в хорошем настроении заметили всё.

Мы уже знаем: если тратить деньги с умом на значимые цели и занятия, они могут способствовать нашему счастью. Но *счастье тоже приносит деньги!* Исследования показывают, что счастливые люди больше зарабатывают. В научной статье, опубликованной в 2012 году в журнале *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, утверждается, что подростки и молодые люди с высоким уровнем удовлетворенности жизнью и позитивным настроением зарабатывают в зрелом возрасте значительно больше¹¹. Те, кто был «очень счастлив» в юности, зарабатывали примерно на 10% выше среднего уровня, а те, кто пережил «безрадостное» отрочество, зарабатывали примерно на 30% меньше среднего дохода. Исследование также показало, что рост удовлетворенности жизнью на один пункт по 5-балльной шкале в возрасте 22 лет дает на \$2000 больше дохода в будущем. Считается, что радостный, оптимистичный подход делает людей открытыми для возможностей и нового опыта, они чаще идут на риск, не боятся трудностей — и этот подход в будущем оборачивается более высоким заработком. Счастливые сотрудники повышают моральный дух компании, и умный работодатель сделает все возможное, чтобы удержать таких людей, включая прибавку зарплаты и карьерные продвижения.

ФОРМУЛА СЧАСТЬЯ

Мартин Селигман акцентировал внимание психологов на изучении счастья, а не страданий и ментальных расстройств человека. Он назвал эту новую научную область *позитивной психологией* и создал роскошную формулу для описания компонентов, которые приносят нам продолжительное счастье:

$$C = Y + O + Z,$$

где:

— C — уровень устойчивого продолжительного счастья.

Его определяют:

- У — унаследованный уровень счастья, биологическая предрасположенность, то есть «заданная величина».
- О — обстоятельства или условия жизни.
- З — зависящие от нас действия или повседневный выбор (факторы, которые мы способны контролировать).

[283]

Если наш генетический уровень счастья — *заданная величина* — настолько высок, что достаточно незначительного раздражителя, чтобы сделать нас счастливыми, то нам крайне повезло. Подобно интеллектуальной и весовой наследственности, заданная величина вложена в нашу ДНК и во многом определяет то, насколько счастливы мы будем в течение жизни. Это объясняет, почему некоторым из нас сложно чувствовать счастье даже при наличии множества позитивных внешних условий (таких как деньги в банке или большой дом) и безграничной свободы выбора.

Обстоятельства или условия жизни — это состоим мы в браке или разведены, богаты мы или бедны, здоровы или больны, привлекательны или не очень, хорошо или плохо мы образованы, а также неизменные параметры — пол и происхождение. Сюда также входят такие аспекты, как место жительства, работа, политические и культурные факторы, климат, социальные связи и религиозное воспитание. Изменение обстоятельств иногда влияет на счастье, но гораздо в меньшей степени, чем принято считать. К примеру, люди, парализованные в результате несчастного случая или впавшие в депрессию, через несколько месяцев чаще всего возвращаются к тому уровню счастья, который предшествовал происшествию.

Нам несказанно повезло, что предрасположенность к счастью зависит не только от природы и внешних факторов. Есть и третий аспект, который мы способны контролировать. Наши добровольные решения — внутренние факторы, связанные с выбором и свободной волей, например:

- занятия тем, что развивает наши способности (чаще испытывать состояние потока);
- приверженность высшей цели;

[284]

- совершенствование личных качеств (быть аутентичным);
- позитивный взгляд на прошлое;
- оптимистичный взгляд на будущее;
- умение наслаждаться настоящим.

Вы можете повлиять на действия, которые зависят от вас. В частности, вы контролируете, как воспринимать прошлое, чего ждать от будущего, как взаимодействовать с миром, что удерживать, а что исключить из своей жизни¹². Это замечательные новости! Они означают буквально следующее: все мы можем стать намного счастливее благодаря нашим занятиям и образу мыслей!

Профессор психологии Калифорнийского университета в Риверсайде и общепризнанный эксперт по счастью Соня Любомирски и ее коллеги нашли процентное соотношение к этой формуле. В соответствии с ним примерно 50% колебаний счастья можно объяснить генетикой (У, или заданная величина), 10% — условиями или обстоятельствами жизни (О) и целых 40% — зависящим от нас влиянием (З).

От чего зависит счастье



Интересно, что даже с учетом генетической предрасположенности уровень счастья мало зависит от происходящего в жизни. Такие серьезные события, как переезд, выигрыш в лотерее, инвалидность, потеря работы, женитьба/развод или смерть любимого человека, влияют на уровень счастья всего на 10%. Зато

добровольные действия и целенаправленные решения — что вы делаете и как вы мыслите день за днем — определяют целых 40%. Задумайтесь на секундочку: 40% — совсем немало, и вы способны контролировать их!

[285]

Прежде чем встать на «путь счастья», выясните, что представляет собой ваше сегодняшнее положение — отправная точка. Насколько вы счастливы сегодня?

Упражнение 10.1: насколько вы счастливы?

«Субъективная шкала счастья» была разработана Соней Любомирски¹³.

По каждому утверждению или вопросу выберите цифру, наиболее соответствующую вашим сегодняшним ощущениям.

1. В целом я считаю себя:

1	2	3	4	5	6	7
Не очень счастливым человеком			Очень счастливым человеком			

2. По сравнению со своими сверстниками/коллегами я считаю себя:

1	2	3	4	5	6	7
Менее счастливым			Более счастливым			

3. Некоторые люди в целом очень счастливы. Они наслаждаются жизнью независимо от происходящего, живут на всю катушку. Насколько эта характеристика относится к вам?

1	2	3	4	5	6	7
Абсолютно не относится			Это как раз про меня			

4. Некоторые люди в целом не очень счастливы. Хотя они не в депрессии, они никогда не проявляют столько счастья, сколько могли бы. Насколько эта характеристика относится к вам?

1	2	3	4	5	6	7
Это как раз про меня			Совершенно не относится			

КАК ПОДСЧИТАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ

- **Шаг 1:** суммируйте свои ответы по четырем вопросам.
- **Шаг 2:** разделите сумму (из шага 1) на четыре и получите результат.

Средний уровень счастья составляет от 4,4 до 5,5 балла. Студенты колледжа, как правило, получают более низкий балл (в среднем чуть ниже 5), чем работающие взрослые и пенсионеры (у тех и других 5,6). Если вы уже не студент и ваш уровень счастья *ниже, чем 5,6*, то вы менее счастливы, чем среднестатистический человек. Если ваш результат *выше, чем 5,6*, то вы счастливее своего среднестатистического собрата. Но важно помнить: независимо от своего нынешнего уровня счастья вы можете стать еще счастливее!

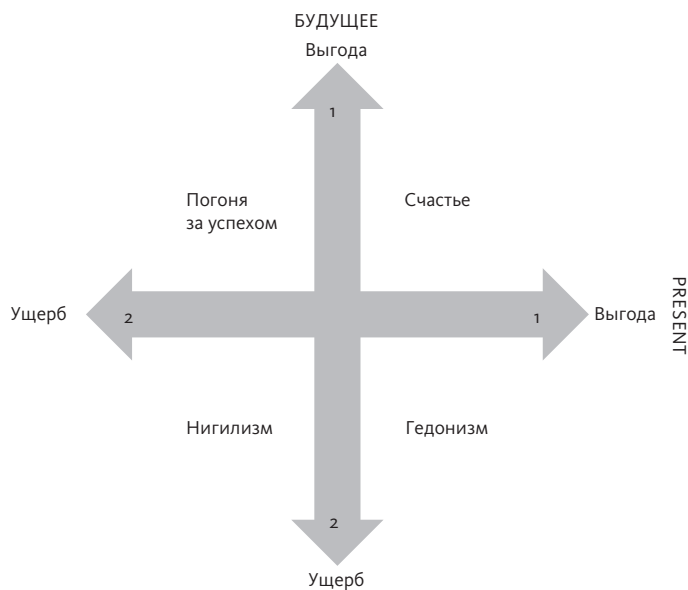
ПОГОНЯ ЗА УСПЕХОМ

[286]

Человек, который немало сделал для лучшего понимания природы счастья, — гарвардский профессор позитивной психологии Тал Бен-Шахар. В своем бестселлере «Научиться быть счастливей»^{*} он говорит о *погоне за успехом*, в которой бездумно участвуют многие руководители и представители делового мира¹⁴. Негативный аспект этой гонки, как было сказано выше, заключается в том, что эффект обладания материальными благами недолговечен. Каждый по-разному ищет счастья, и эта гонка — лишь один из архетипов, которые люди демонстрируют в жизни и работе. Бен-Шахар создал *Модель счастья*, которая описывает четыре архетипа и дает немало пищи для размышлений.

График, представленный ниже, разделен на четыре сектора по четырем архетипам: *погоня за успехом*, *гедонизм*, *нигилизм* и *счастье*. Вертикальная ось представляет *будущую* выгоду или ущерб, а горизонтальная ось — *сегодняшнюю* выгоду или ущерб. Каждый архетип отражает разное сочетание сегодняшних и будущих выгод/ущерба.

Модель счастья



* Тал Бен-Шахар. Научиться быть счастливей. М.: Попурри. 2009.

Глядя на секторы, попробуйте ответить на главный вопрос:
где вы проводите большую часть времени?

Чтобы помочь вам с ответом, вкратце рассмотрим каждый архетип. [287]

- **Гонка за успехом.** Человек живет надеждой стать счастливым в будущем, мучается в настоящем ради предполагаемого выигрыша (*выгода в будущем, ущерб в настоящем*). Все мы знаем такой тип людей. Это наши боссы и коллеги, которые первыми приезжают в офис и уходят последними. Они упорно идут к цели, гонятся за очередным бонусом, который якобы сделает их счастливыми, и не в состоянии насладиться тем, чем они заняты здесь и сейчас. Как только они достигают пункта назначения, практически сразу же возникает новое предприятие, проект или цель, несущее с собой еще больше стресса и несчастья. Хотя этот тип людей может испытывать кратковременные всплески удовлетворения, они редко позволяют себе сполна насладиться плодами своей работы или оценить красоту момента. Едва достигнутое счастье сегодняшнего дня сразу же отступает на второй план, освобождая путь для погони за очередной целью. Необходимость быть постоянно занятым делом и контролировать свое будущее — основная причина колоссального напряжения и несчастья в их жизни. Как вы догадались, нас окружает такое огромное количество охотников за счастьем, потому что наша современная культура подкрепляет их убеждения. Выполняя поставленные задачи и соответствуя определенным корпоративным стандартам, в конце года мы получаем высокую оценку начальства — иногда вместе с повышением или прибавкой к зарплате. Как пишет Бен-Шахар: «Мы не получаем никакого вознаграждения за то, что наслаждаемся самим путешествием, нас оценивают только за успешный *финал*. Общество награждает результаты, а не процесс». Проблема заключается в том, что если мы не можем насладиться своим стремлением к цели, то никакое счастье нам не светит.

- **Гедонизм.** На противоположном конце шкалы гедонисты ищут удовольствия здесь и сейчас, не задумываясь о возможных последствиях своих действий (*выгода в настоящем, ущерб в будущем*). Их интересуют только отдых и веселое времяпрепровождение. Они наслаждаются приятностями жизни — хорошим вином, вкусной едой, веселой компанией, — но при всем при этом нельзя сказать, что они на сто процентов удовлетворены в данный конкретный момент времени. Они переходят с работы на работу или вообще избегают всего, что хоть отдаленно напоминает тяжелый труд, им не хватает цели и направления, которые наполняют жизнь смыслом. Хотя жизнь гедонистов безоблачна, проста и включает массу приятных развлечений, они чувствуют неудовлетворенность, так как ничему не учатся и ничего не достигают. Все мы в той или иной мере склонны к гедонизму — у каждого есть часть «я», которая не любит прилагать усилия и наслаждается ничегонеделанием. Однако истинное счастье — это нечто большее, чем веселье и досуг. Оно предполагает проверку наших способностей на деле и возможность учиться, расти — через ошибки, а не только победы.
- **Нигилизм.** Нигилист — человек, который напрочь утратил жажду жизни и уже не надеется когда-либо обрести счастье. Нигилисты не испытывают никакого наслаждения здесь и сейчас и не имеют никакой цели или надежды на будущее (*ущерб в настоящем, ущерб в будущем*). Застрав в негативной ловушке, которую сами же выкопали, они убеждены в неспособности контролировать свою судьбу и считают, что в жизни для них нет смысла. Эти люди зачастую прикованы к прошлым разочарованиям. Основатель позитивной психологии Мартин Селигман называет это *приобретенным бессилием*. Каждому из нас случалось переживать унижительные поражения, неудовлетворенность работой, одиночество, оскорбления или утрату контроля. Но лишь ряд людей постепенно привыкает к тому, что от боли нет

спасения и не стоит даже пытаться изменить обстоятельства. Такой образ мышления ввергает в отчаяние и рождает состояние бессилия: человек намеренно закрывается от возможностей, которые могли бы дать ему счастье. Раньше такое отношение к жизни наблюдалось преимущественно у пожилых людей, утративших энергию и жажду жизни. Однако сегодня к нигилизму склонно все больше представителей молодежи — из-за отсутствия уверенности в себе и неопределенности будущего.

[289]

- **Счастье.** Счастливый человек живет с уверенностью, что занятия, которые приносят ему радость здесь и сейчас, обеспечат ему удовлетворение в будущем (*выгода в настоящем, выгода в будущем*). Он научился ставить значимые цели, но не жертвует ради их достижения радостью, которую приносят семья, работа и сообщество. Его работа позволяет развивать способности и обеспечивает вознаграждение. Он не только трудится над проектами, которые увлекают его и позволяют овладеть новыми навыками, но и получает здоровую дозу семейной жизни, веселья и досуга, чтобы восстановить силы на пути к мечтам. Следовательно, счастье — это баланс, когда можно насладиться и итоговым результатом, и процессом.

Несложно угадать, какой архетип приведет нас к счастью (смотрите на название)! Большинство современных компаний поощряет гонку за успехом, и у руководителей голова идет кругом от количества растущих требований, неоплачиваемых сверхурочных, стрессовых поездок и отсутствия свободного времени для общения с друзьями и любимыми. Это тянется бесконечно, и вы уже не в состоянии насладиться своим достатком и успехом. Разве вы не заметили, что в гонке за успехом никогда не бывает победителей? Подумайте, не застряли ли вы на такой однообразной «беговой дорожке» (см. упражнение 10.2)?

[290]

Упражнение 10.2: гонитесь ли вы за успехом?

Амбициозному, честолюбивому руководителю легко втянуться в корпоративную гонку за успехом. Изучите следующие вопросы и хорошенько поразмыслите, прежде чем дать честный ответ.

- Чувствуете ли вы удовлетворенность жизнью по крайней мере один раз в день?
- Выделяете ли вы в повседневной суете время, чтобы поболтать с коллегами?
- Ставите ли вы перед собой небольшие цели в течение недели?
- Вознаграждаете ли вы себя за небольшие успехи (например, походом в ресторан, в кино или на встречу с друзьями и т. д.)?
- Выделяете ли вы время для отдыха, релаксации, размышлений или медитации?
- Занимаетесь ли вы приятными делами в течение дня (вне работы или, возможно, даже во время нее)?

В идеале нужно стремиться к такому образу жизни, чтобы иметь возможность уверенно ответить «да» на все эти вопросы. Если вы ответили отрицательно на два вопроса и больше, выберите одну тему, над которой, на ваш взгляд, следует особенно поработать. В течение следующей недели постарайтесь приложить осознанные усилия, чтобы превратить этот негативный момент в позитивный.

ЧТО ТАКОЕ СЧАСТЬЕ

Как бывший охотник за счастьем, могу сказать, что я всегда был нацелен на определенный *пункт назначения* (мой будущий успех) и едва замечал все хорошее прямо у себя перед носом. Я так отчаянно стремился к достижениям, что постоянно взбирался на одну гору за другой и никогда не догадывался наслаждаться видом с вершины. Мне искренне жаль, что я не понимал всю важность самого *пути* (моментов счастья в настоящем). Нет ничего плохого в будущих целях, но счастье всегда должно существовать здесь и сейчас — в те моменты, когда вас кто-то вдохновил, сделал вам приятное, когда вы одолели непростую задачу или обратили внимание на красоту природы.

Гедонист и нигилист следуют другой, в равной степени ошибочной стезе. Гедонисты считают, что важен только путь, а нигилисты махнули рукой и на путь, и на пункт назначения. Дело в том, что продолжительное счастье — не конечное место или цель (будущий пункт назначения) и не конкретное настроение

или момент времени (путь в настоящем); это и то и другое. Я считаю, что *счастье — это:*

[291]

наслаждение в целом, которое вы испытываете благодаря раскрытию вашего потенциала.

Важно воспринимать жизнь как приятное путешествие к важному месту назначения, а не однообразную тягомотину. Как вы путешествуете и на что обращаете внимание по дороге — именно эти нюансы позволяют достичь баланса между успехом и счастьем. Найти путь к счастью достаточно просто, если вы понимаете, что делает вас уникальным и дает вам смысл, — да, я говорю о вашей личной *миссии*! Пора наконец-то перестать гнаться за успехом и вместо этого следовать за своей мечтой.

*«Счастье не в том, чтобы покорить вершину
горы или бесцельно бродить возле нее; счастье —
это опыт восхождения».*

Таль Бен-Шахар, профессор позитивной
психологии

Путь к успеху: ваша личная уникальность

Помните известный отрывок из «Алисы в Стране чудес» Льюиса Кэрролла?

«Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?»

«А куда ты хочешь попасть?» — ответил Кот.

«Мне все равно», — сказала Алиса.

«Тогда все равно и куда идти», — заметил Кот*.

* Текст дается в переводе Н. М. Демуровой. Прим. ред.

[292]

Подобно Алисе, те, у кого нет четкой цели, не знают, какой жизненный путь им выбрать. Лишь понимая, кто вы и зачем существуете, вы сообразите, что делать и куда двигаться. Столько людей планируют свою жизнь и действия, не удосужившись обдумать, в чем заключается их *личностная миссия* — что делает их уникальными и о чем они мечтают! Неудивительно, что на полпути они начинают спотыкаться. Им становится ясно, что они выбрали неверный путь (они несчастны), а отступать уже нелегко. Большинство продолжает по инерции двигаться вперед и включается в гонку за успехом, а остальные выбирают путь наименьшего сопротивления и фокусируются на сиюминутных удовольствиях, которые можно заполучить по дороге. Вдохновляющие лидеры не боятся выбрать другой путь, выйти на неизведанную территорию и покорить ее. Именно так они находят свое *счастье*. Как отмечает известный психолог Илона Бонивелл: «Во многом благополучие зависит от способности выбирать направление в жизни, формировать намерения и не сбиваться с предпочтительного пути»¹⁵.

Цель — самый прямой путь к счастью, так как она питает наше счастье сегодня *и* завтра. Ваша уникальность — это способность наилучшим образом изменить мир, так что важно с этого начать. Применяйте свои таланты, живите в согласии со своими ценностями и вкладывайтесь в свое счастье, занимаясь тем, что любите, а также тем, что обязаны делать. Я считаю, что *личностная миссия* — единственный истинный путь отыскать свое место в этом мире (см. главу 4). Найдя точки пересечения своих способностей, ценностей и увлечений, вы сможете переосмыслить свое отношение к жизни и найти больше смысла в том, чем занимаетесь. Предложите своим коллегам, друзьям и детям сделать то же самое, чтобы жить аутентично и счастливо. Однако не стоит ожидать наслаждений от каждой минуты процесса. Возможно, вам придется изучать сложные темы, заниматься неблагодарным трудом, выполнять неприятные задачи или изнурительную работу. Однако если вы четко знаете свою личностную миссию, будьте уверены: вы не сойдете с правильного пути к длительному счастью!

ЗНАЧИМЫЕ ЦЕЛИ

Как мы видели, счастье — это не только достижение пункта назначения; это наслаждение процессом. Цели, конечно, важны, но нужно понимать, что счастливыми нас делает не только их достижение, но и смысл и направление, которые они привносят в нашу жизнь. Без позитивных, продуктивных целей мы рано или поздно стагнируем. Когда мы знаем, куда идти, и действительно хотим туда попасть, намного проще не сбиться с пути и остаться верным своему подлинному «я». Даже не нужно в итоге достигать цели! Самих усилий, которые мы вкладываем по дороге, достаточно, чтобы укрепить веру в себя и дать чувство удовлетворения. Даже если вы не попадете в оркестр или не пройдете пробы на роль в театре, можно радоваться прогрессу, которого вы достигли во время упорной практики. По крайней мере вы попробовали и получили от этого удовольствие! Все, что важно в жизни, требует усилий и ответственности, будь то обучение профессии или воспитание ребенка. Масштабные, четко сформулированные цели позволяют осуществлять регулярные изменения, необходимые для длительного счастья. Даже такие небольшие цели, как чтение материалов на интересующую вас тему ежедневно в течение часа или 30-минутные спортивные тренировки, не менее важны для достижения этого блаженного состояния. Чем больше дни наполнены деятельностью и опытом, которые задействуют наши таланты, соответствуют ценностям и приносят удовольствие, тем счастливее — и успешнее (!) мы становимся. Итак, преимущество значимых целей состоит в том, что мы можем значительно продвинуться на пути к вершине успеха и при этом насладиться процессом.

Не забывайте, что все материальные задачи и достижения должны соответствовать глубинным, более важным человеческим целям, таким как личностный рост, значимые отношения и участие в жизни сообщества. Исследователи Рочестерского университета проанализировали жизнь 147 выпускников колледжа, оценивая их цели/достижения и уровень счастья в течение двух лет. Результаты, опубликованные в 2009 году, показали: респонденты, добившиеся обеспеченности, славы и популярности

[294]

(то есть реализовавшие американскую мечту), чувствовали себя менее счастливыми, чем те, кто достиг внутренних, более значимых для себя целей, таких как помощь своему сообществу, личностное развитие, создание продолжительных отношений. Почему? Ответ на этот вопрос дал один из студентов: «Сам процесс такого однообразного стремления к благосостоянию, славе и имиджу заставляет меня чувствовать себя заложником или марионеткой». Когда вы занимаетесь тем, что действительно важно для вас и приносит пользу окружающим, жизнь наполняется новым смыслом — и все будет хорошо. Забудьте американскую мечту и стремитесь к достижению своей личной мечты. Если в вашей жизни есть высокая цель, вы никогда не будете чувствовать себя марионеткой!

Советы для постановки значимых целей

Перечислим несколько способов для формулировки ваших целей по раскрытию потенциала и достижению значимого успеха:

- Ставьте позитивные цели, которые помогут вам приблизиться к желаемому, в отличие от негативных целей, когда вы стремитесь избежать того, чего вы не хотите. Цели-избегания (реже делать что-то неприятное), например: «Я больше не хочу работать в офисе. Мне до смерти надоело создавать дизайн буклетов на компьютере», превратите в цели-подходы (чаще делать что-то приятное), например: «Мне бы хотелось чаще работать вне офиса и применять свои креативные таланты в фотографии». Спросите себя: каких позитивных результатов я ищу в данной сфере жизни (бизнес/карьера, семья и друзья, развлечения и хобби, здоровье, физическое окружение, финансы, личностный рост, духовная жизнь / вклад и т. д.)? Составьте позитивные образы, обдумав все преимущества, которые вы надеетесь получить от достижения этой цели (для себя, семьи, бизнеса, сообщества, общества в целом). Как в результате изменится к лучшему ваша жизнь?
- Чтобы достичь цели, вы должны конкретно понимать, чего хотите. Если хотите хорошо сдать экзамены, четко сформулируйте, что это для вас значит, например: «Моя цель — этим летом сдать экзамены с отличием». Если хотите найти другую работу, то что она предполагает? Больше веселья, больше свободы, больше встреч с людьми, больше денег (сколько?), больше возможностей для обучения? Используйте простые формулировки: «Моя цель — ...», или «Я собираюсь...», или «Я хочу...».

- Пообещайте себе, что достигнете цели к определенной дате. Исследование Массачусетского технологического института и французской Школы бизнеса INSEAD в 2002 году продемонстрировало: дедлайны, которые *вы сами себе ставите*, стимулируют на выполнение задач и являются действенной стратегией для борьбы с прокрастинацией¹⁶. Так что ставьте реалистичные сроки для своих целей и придерживайтесь их.
- Зачем мне это нужно? Если вам поручил задачу кто-то другой (компания, шеф), найдите в ней личностное «почему»¹⁷. Увязывая поручение с тем, что важно для вас, вы задействуете свою внутреннюю мотивацию и придаете поручению больше «тяговой силы». Подумайте: как эта задача связана с моим общим видением? Какую пользу принесет мне ее выполнение? Поможет ли оно развитию моих талантов? Как это поручение соотносится с ценностями, которые важны для меня? Как работа над этой задачей улучшит мои личностные качества?
 - Разбейте амбициозные цели на небольшие задачи. К примеру, цель «написать торговое предложение» поначалу может показаться неподъемной, так как непонятны конкретные действия. Разбивка на небольшие, более простые шаги намного облегчит ее достижение, так как вы будете вычеркивать каждый пункт из своего списка один за другим: «Провести предварительное исследование», «Подготовить черновой вариант», «Написать введение» и т. д. На каждом этапе обдумывайте дальнейший ход. Именно так масштабные цели превращаются в действия, которые приведут вас туда, где вы хотите быть. Не забывайте указывать дедлайн для каждой стадии, чтобы укрепить свои решимость и целеустремленность.

Упражнение 10.3: цели для счастья

Предлагаем новый формат для переосмысления ваших масштабных целей. Это адаптированный метод Дэвида Лоуренса Престона, автора книги *Ways to be Your Own Life Coach* («Сам себе коуч») ¹⁸. Шаблон можно скачать на сайте <http://positiveleaderbook.com/goalsettingforhappiness>.

1. Моя цель:
2. Область:

(Например, бизнес/карьера, здоровье, семья и друзья, финансы, супруг / любимый человек, развлечения и хобби, личностный рост, физическое окружение, духовность/вклад, самовосприимчивость)

[296]

3. Сроки:
4. Преимущества достижения цели:
(Например, для вас, вашей семьи, организации, сообщества и общества в целом)
5. Конкретные действия:
(Что нужно сделать в ближайшие дни, недели или месяцы, чтобы приблизиться к цели? Сюда входят и регулярные, и единовременные действия. Уточните даты и сроки)
6. Поддержка/ресурсы:
(Например: кто мог бы вам помочь? Какие инструменты, оборудование, знания или тренинги могли бы пригодиться?)
7. Как я узнаю, что достиг цели?
(Как выглядит успех?)
Подтверждаю, что это реальное описание моей цели, и обязуюсь достичь ее.

Подпись _____

Сегодняшняя дата _____

Сроки _____

В лучшем месте (стратегии повседневного счастья)

«Повернитесь лицом к солнцу, и вам никогда не придется видеть тень».

Хелен Келлер, автор книги «История моей жизни»*, политический активист и педагог

Самоуправление — важнейший фактор счастливой и успешной жизни. Чтобы быть счастливым, вам необходимы самосознание и стопроцентное желание применить на деле науку благополучия. Понять свою *личностную миссию* и руководствоваться ею — конечно же, одно из самых замечательных изменений на пути к аутентичному счастью. Однако не менее важно понимать, что небольшие, целенаправленные ежедневные действия тоже могут «стимулировать счастье». И, по определению, их намного проще практиковать. В связи с этим предлагаю вам список проверенных инструментов и советов, которые позволят вам чувствовать себя замечательно день за днем, неделя за неделей:

1. Перечислите свои благодарности.
2. Овладейте азами оптимизма.
3. Будьте добры к окружающим.
4. Не отказывайте себе в удовольствиях.
5. Перестаньте сравнивать себя с другими.
6. Прощайте и забывайте.
7. Балуйте себя быстрыми победами.

* Елена Келлер. История моей жизни. М.: Захаров, 2003.

Там, где живет счастье

[298] После многих лет коучинга я заметил: люди, которые выделяют время для того, чтобы определить, что им подходит, что для них эффективно, намного успешнее и удовлетвореннее в жизни. Универсальный подход зачастую обрекает на неудачу все наши попытки обрести счастье, подталкивая нас к бессмысленному применению программ и стратегий, которые на самом деле никак не сочетаются с нашими интересами и образом жизни. Счастье у каждого свое. То, что подходит одному человеку, абсолютно не годится для другого, поэтому каждому нужна *субъективная* стратегия, чтобы извлечь максимум пользы из своего опыта. У каждого из нас есть свои уникальные характеристики и способности, влияющие на предпочтения. К примеру, экстраверту гораздо больше понравится делать добрые дела, которые позволяют регулярно контактировать с другими людьми (то есть волонтерская помощь на благотворительных мероприятиях или умение выслушать человека), в то время как интроверт найдет счастье в ведении дневника или приятном чтении. Творец предпочтет уроки рисования или танцев посреди рабочей недели, в то время как человек, нацеленный на результат, отдаст предпочтение викторинам в пабе или спортивным соревнованиям, где он может потешить свою потребность выигрывать. «Счастливые» занятия также должны вписываться в домашние обязанности и рабочее расписание.

Арсенал счастья

Пора собрать арсенал инструментов, необходимых для приобретения счастья. Все инструменты, предложенные в этом разделе, проверены научными исследованиями и гарантированно способствуют состоянию счастья. Вероятно, большинство людей интуитивно определяют, какие занятия лучше всего подходят их личности, миссии и обстоятельствам. Знакомясь с предложенными стратегиями, подумайте, насколько они естественны для вас. Нравится ли вам это занятие, значимо ли оно

для вас? Постарайтесь выбрать *две-три* стратегии и направить на их выполнение всю свою энергию в течение недели, предварительно составив план действий. В списке вы найдете необычные предложения, которые явно расходятся с вашими вкусами. Убедитесь, что не отвергаете тот или иной метод просто потому, что он кажется банальным или устаревшим. Большинство занятий могут показаться сентиментальными или слишком простыми, но это только на первый взгляд — поверьте, науку, которая подтверждает их эффективность, точно не назовешь примитивной, так что не стесняйтесь попробовать!

[299]

Выбрав то, что вам подходит, внесите эти занятия в свой ежедневный/еженедельный план, чтобы придать им формальный статус, и постарайтесь выработать ритуал. Этот арсенал инструментов далеко не полный: если ни один из предложенных вариантов не привлек внимания, замените их другими, которые поднимут вам настроение. Возможно, вашим вкусам больше соответствуют тренировки, практика осознанности или избавление от ненужного хлама.

1. ПЕРЕЧИСЛИТЬ БЛАГОДАРНОСТИ

Из всего, что вы можете сделать для собственного счастья, благодарность — первая в списке. Если у вас был тяжелый день, вас тянет на негативные мысли, вы прокручиваете в голове все ошибки и проблемы и обдумываете, как можно было исправить ситуацию. Иногда лучший способ преодолеть негативный настрой — резко сменить курс и подумать, за что вы благодарны жизни. Это напомнит вам о необходимости акцентировать внимание на позитивных вещах, которые происходят с вами каждый день, и признать, что вам повезло. Удалось избежать пробки на дороге, незнакомец удостоил вас дружеского приветствия, вы приехали домой вовремя, чтобы искупать детей, услышали птичье пение и получили, наконец, новые канцелярские принадлежности? Даже такие мелочи могут раскрасить день в радостные тона!

Для выражения благодарности есть множество способов. Можно благодарить безмолвно, сердцем, через созерцание или ведение дневника, а также поделиться своей благодарностью

[300]

с любимым человеком. Или можно выразить сердечную благодарность напрямую людям, которых вы никогда не благодарили как следует. Ваша благодарность может относиться к прошлому (за позитивные воспоминания, удачи или моменты из детства), настоящему (ничего не принимайте как должное) и будущему (оптимистичный взгляд, надежда).

- **«Три хорошие вещи» (метод на каждый день).** Каждый день выбирайте три вещи, за которые вы благодарны кому-либо или судьбе. По сути, лучше не просто выбрать, а еще и записать их. Сам процесс оформления мыслей в конкретные слова имеет множество преимуществ, в отличие от того, чтобы оставить их блуждать в голове. Если у вас есть смартфон, скачайте приложение «дневник» или книгу записей и воспользуйтесь им. Ежедневно делайте фотографии, визуализируя свои благодарности, или просто фиксируйте свои мысли на компьютере. Тут нет жестких правил.

О «трех хороших вещах» можно размышлять в любое подходящее для вас время дня. Я считаю, что заниматься этим перед сном — прекрасный способ сократить уровень стресса и очистить голову от дневных забот. Но иногда я делаю это сразу как проснусь. Перед сном и сразу после пробуждения расслабленный мозг излучает альфа-волны, и в этом состоянии легко «запрограммировать» подсознание. Постарайтесь максимально конкретно обозначить, почему то или иное событие вызвало у вас чувство благодарности. Опишите элементы ситуации, которые вызывают благодарность, например: «Восхитительное чувство, когда забираешься под свежее, чистое одеяло» или «Ощущение потока во время работы над проектом, которое доставило мне удовольствие». Помимо плановых событий, постарайтесь записывать все неожиданное, так как нежданная радость вызывает еще более сильное чувство благодарности. Например, ситуацию, когда вы смеялись до боли в животе, или нашли на асфальте банкноту, или увидели радугу... Поставьте себе задачу: каждый день

находить новые проблески, за которые вы благодарны судьбе, независимо от их масштаба.

Батон свежего хлеба, общение с коллегой, новые носки и найденная в интернете интересная статья вызывают в нашем организме не меньшие импульсы, чем удачно сданный экзамен или повышение по службе. Наслаждайтесь каждым подарком и осознавайте глубину своих чувств. Практикуйте этот метод в течение трех недель — и вскоре он станет привычкой: вы начнете ценить радостные моменты по мере их появления.

[301]

- **«На этой неделе я благодарен за» (метод на каждую неделю).** Если вести дневник раз в день для вас слишком тяжело, можно практиковать «благодарный настрой» всего раз в неделю (например, в воскресенье вечером). Вспомните события прошедшей недели и запишите пять вещей, за которые вы благодарны, — от повседневного до возвышенного. Практикуйте этот метод в течение десяти недель подряд и посмотрите, насколько больше удовольствия и удовлетворения появится в жизни. Можно подумать о *материальных вещах* (еда, машина, одежда, дом, CD-коллекция, книги, гаджеты и т.д.), о *себе* (здоровье, фигура, навыки/способности, например умение слушать, танцевать, писать, быть хорошим командным игроком и другом), о *других людях* (родители, братья и сестры, друзья, супруг/супруга, родственники, домашние питомцы, шеф, коллеги или случайный прохожий), о *ситуациях и опыте* (хороший день на работе или в колледже, интересная конференция, веселая вечеринка, отпуск).

Вспоминая все хорошее, что происходило с вами в течение недели, не игнорируйте и плохое. На первый взгляд, это противоречит всему, что вы слышали о позитивном мышлении, однако осмысление своих ошибок и путей выхода из негативной ситуации тоже может вызвать чувство благодарности за ценные уроки, которые вы усвоили. Прошлый опыт борьбы или затруднений порой оборачивается настоящим благословением,

[302]

если вы увидите в нем свидетельство умения преодолевать препятствия и расти как личность.

- **Говорите спасибо.** Колоссально действенный стимул для счастья и углубления отношений с людьми — писать им благодарственные письма за позитивное влияние на вашу жизнь (например, любимому человеку, другу, старому учителю, коллеге или родственнику). Расскажите, как вы цените их в своей жизни, — искренне. Что этот человек значит для вас? Как он помог вам? Что вы хотите сказать ему? Какие эмоции вызывает у вас воспоминание о нем? Как изменилась ваша жизнь под влиянием этого человека? Постарайтесь вручить письмо лично, вместо того чтобы отправлять его: так вы покажете, как много он значит для вас, укрепите вашу близость и связь. А еще лучше — прочитайте это письмо ему вслух. Рекомендую выработать привычку: отправлять минимум одно благодарственное письмо в месяц.

Упражнение 11.1: три хорошие вещи

Чтобы начать практиковать благодарность, запишите три хорошие вещи, которые произошли с вами сегодня или вчера. По каждому пункту постарайтесь обдумать, *почему* он доставил вам столько радости и как это произошло.

Хорошая вещь 1: _____

Хорошая вещь 2: _____

Хорошая вещь 3: _____

ПРИМЕРЫ

- Мой муж пропылесосил сегодня квартиру еще до того, как я попросила. Иногда он бывает таким заботливым!
- Обед с Элли и Крисом. Было здорово снова встретиться со старыми друзьями и посмеяться, вспоминая учебу в колледже. Я так рад, что позвонил им!
- Коллега похвалил меня за работу над проектом. Я так горжусь своими достижениями!
- Тренировка по боксерсайзу с Лиз — просто фантастика. Я почувствовал такой прилив энергии! Как хорошо, что она предложила эти тренировки!

2. ОВЛАДЕТЬ АЗАМИ ОПТИМИЗМА

Мы уже говорили о 40% влияния, которое вы оказываете на свое счастье (см. главу 10). «Наращивание» оптимизма — одно из важнейших действий, которое вы можете предпринять, чтобы способствовать своему счастью. Оптимизм — это способность или склонность фокусироваться на позитивных результатах — на том, что может получиться, вместо того, что может не получиться. Иными словами, для оптимиста стакан всегда наполовину полон, а не пуст, и он ценит это. Конечно, стакан все равно наполовину пуст, и было бы глупо это отрицать. Однако мы лишь усложняем себе жизнь, фокусируясь на негативной стороне ситуации. Вместо того чтобы думать: мой начальник — мерзкий человек, он завалил меня работой в пятницу вечером, за минуту до ухода, просто чтобы испортить мне выходные, намного продуктивнее думать так: «Надо же, он, наверное, считает, что я замечательно справляюсь со своими обязанностями, раз доверил мне такие срочные дела. Видимо, он уверен во мне!» Поверьте: вы будете себя чувствовать гораздо лучше, не позволив негативу испортить вам настроение.

[303]

Оптимисты концентрируются на *талантах* и *успехах* и ожидают хорошего. Пессимисты, напротив, заиклены на *слабостях* и *неудачах* и поэтому не ждут никаких чудес¹. Если вы по своей природе не склонны к оптимизму, не отчаивайтесь: каждый может стать более оптимистичным относительно своей врожденной «заданной величины» счастья. Оптимизму можно научиться, хотя понадобится время, чтобы изменить пессимистичное мышление на более жизнеутверждающее. Согласно автору идеи *приобретенного оптимизма* Мартину Селигману, прежде чем перейти с негативной перспективы на позитивную, необходимо «прикрыть» паттерны пессимистичного мышления. Зачастую то, что мы говорим себе, столкнувшись с неудачей, абсолютно необоснованно и ничем не подкреплено. Не удалось получить работу, о которой мы мечтали? Отказ отнюдь не означает того, что мы вообще нетрудоспособны или, еще хуже, неадекватны. Нагнетание ситуации — это просто плохая привычка мышления. Вместо того чтобы принимать ее всерьез, с ней нужно бороться².

Упражнение 11.2: модель ABCDE

Чтобы противостоять пессимистичному мышлению и найти более позитивную альтернативу, воспользуйтесь моделью ABCDE — адаптированной версией модели ABC, предложенной психологом Альбертом Эллисом*. В своем дневнике или на чистом листе бумаги проработайте следующие моменты:

- **Adversity, неблагоприятные обстоятельства.** Событие или ситуация, которая вызывает негативную эмоциональную реакцию, такую как стресс и беспокойство. Это может быть кризис на работе, предстоящее выступление, общая неудовлетворенность или хроническая нехватка уверенности.

К примеру: «Как я переживу эту неделю? Она будет ужасной. Нет ни малейшего шанса уложиться в сроки. Качество работы страдает, потому что я тороплюсь. Я жутко переживаю, что работу, которую я бы выполнил намного лучше, если бы только у меня было время, теперь поручат другому человеку!»

- **Belief, убеждение.** Ваша интерпретация событий. Перечислите свои «автоматические» убеждения и инстинктивные реакции на проблему. Зачастую они контрпродуктивны и лишь засоряют мозг.

К примеру: «Я не справлюсь. День слишком короткий, чтобы все успеть. Я всегда буду жить в условиях нескончаемого стресса и давления и никогда не добьюсь успеха на работе. Другие-то справляются прекрасно, значит, проблема во мне! Видимо, я не гожусь для этой работы. Мой шеф будет вне себя. Наверняка он думает, что я все порчу».

- **Consequence, последствия.** Как вы склонны действовать в результате самоограничивающих/уничтожающих убеждений. Какое воздействие эта мысль оказывает на вашу жизнь? Можно мысленно забить себя до смерти и паниковать или же винить во всем других людей. Позже вы будете избегать схожих ситуаций или серьезно переживать, если придется делать то же самое снова.

К примеру: «Нет смысла. У меня руки опускаются. Мне ни за что не справиться, нечего даже пытаться. Скорее всего, я потеряю этих клиентов, потому что ни на что не гожусь. Возможно, придется уйти с работы! Лучше самому написать заявление об уходе, не дожидаясь, пока меня попросят! Все равно никто никогда не ценит мою работу, а ведь задачи распределили несправедливо, иначе на меня не навесили бы столько дел».

- **Dispute, полемика.** Постарайтесь бросить вызов своим необоснованным убеждениям и искаженным мыслям относительно той или иной ситуации. Большинство негативных

* Альберт Эллис (1913–2007) — американский психолог и когнитивный терапевт, создатель рационально-эмоциональной поведенческой терапии. *Прим. ред.*

убеждений — продукты чрезмерно острой реакции, и их легко разгромить. Воспользуйтесь фактами и логикой, чтобы ваши аргументы были убедительными; если понадобится, сыграйте адвоката дьявола. Возьмите паузу и подумайте: ситуация действительно такая ужасная, как мне кажется? Можно ли по-другому взглянуть на обстоятельства? Что бы я сказал другу или любимому человеку, если бы он попал в такую ситуацию?

К примеру: «Минуточку. Может, я просто беру на себя больше, чем могу осилить? Я никогда не прошу о помощи, так что, возможно, мне хоть раз стоит обратиться к своей коллеге Эбби или делегировать часть повседневных дел стажеру. Разгрузка поможет сосредоточиться на качественной работе, которую ожидают наши клиенты. В будущем мне придется хорошенько переосмыслить приоритеты и найти оптимальный способ действия в подобных ситуациях. Я поговорю с шефом о проблемах, с которыми столкнулся, и, уверен, он подскажет, как бороться с ними. Он, наверное, даже не знает, как тяжело мне пришлось. Я мог бы меньше времени уделять неключевым обязанностям и делегировать то, что не очень хорошо получается, другим сотрудникам отдела или пройти тренинг по умению выстраивать баланс между работой и жизнью. Моя работа всегда нравилась клиентам, и в последнее время шеф тоже доволен мной, так что мне надо научиться радоваться тому, чего я достиг, а не переживать из-за того, что я не успел сделать».

- **Energy, энергия.** Позитивная энергия, которая рождается, когда вы успешно подавляете негативные мысли и убеждения. Опишете, как вы себя чувствуете теперь (например, полным сил, мотивированным, вдохновленным, свободным).

К примеру: «Я чувствую себя намного более мотивированным и организованным. Получив советы и поддержку, я уверен, что сумею рационализировать рабочие процедуры. Мне просто нужно выработать привычку делегировать часть работы по каждому проекту, чтобы не рухнуть под объемом дел. На данный момент я решил продвигаться шаг за шагом и доведу дело до конца. Просить о помощи — это не признак слабости; это признак мудрости. Наверное, я скоро вообще забуду, что месяц назад так мучился от стресса».

Подумайте о своей жизни и о пользе, которую принесет ей этот подход. Для следующих пяти неблагоприятных событий на работе используйте это упражнение, чтобы побороть непродуктивные убеждения и взглянуть на светлую сторону ситуации. Запишите свои оптимистичные выводы на бумаге или в дневнике. Вскоре это превратится в привычку, вы сможете легко и просто мысленно проходить весь процесс и в итоге научиться

видеть благоприятные признаки в жизненных обстоятельствах и случайностях, наполняя счастьем свою повседневную жизнь и объективно оценивая возможности будущего.

3. БУДЬТЕ ДОБРЫ К ОКРУЖАЮЩИМ

Одно из моих любимых занятий для «стимулирования» счастья — добрые дела. Любое добро, которое мы делаем другим людям — помогаем соседу, делимся навыками, выполняем волонтерскую работу или жертвуем вещи, — способствует выработке в мозгу химического вещества — эндорфина, который вызывает чувство наслаждения, известное как «кайф от помощи». Добрые дела могут быть открытыми или анонимными, спонтанными или запланированными, скромными или масштабными... Иногда самый незначительный, случайный жест может многое изменить: например, когда вы делаете комплимент, приносите чашку кофе коллеге или оплачиваете парковку незнакомому человеку. В идеале эти добрые дела должны выходить за рамки привычных услуг, которые вы регулярно оказываете другим людям. Есть два способа:

1. Попробуйте делать минимум еще одно доброе дело каждый день в течение недели и проанализируйте свои чувства. Выбирайте дела из разных областей, иначе вы слишком быстро привыкнете к процессу и он уже не вызовет такого всплеска счастья, как в первые дни.
2. Либо выберите один день в неделю (скажем, среду), в течение которого делайте пять добрых дел разным людям. Да-да, все пять за один день! Причем целенаправленно и осознанно.

Теперь взглянем, как можно практиковать добрые дела на работе и не только. Ниже представлена таблица жестов доброй воли, из которой вы для начала можете черпать идеи. Готовы на более грандиозные свершения? Флаг вам в руки, однако не забывайте, что мелочи тоже имеют огромное значение.

Добрые дела

[307]

НА РАБОТЕ	ВЕЗДЕ
Помочь коллеге в ситуации дедлайна	Уступить место в автобусе/метро
Предложить подвезти коллегу домой после работы	Выгулять соседскую собаку
Устроить радушный прием новичку, помочь ему обустроиться на новом месте	Пропустить кого-нибудь в очереди в супермаркете
Пригласить в рабочую группу или на встречу людей из офиса, особенно самых тихих и замкнутых	Накормить бездомного и поговорить с ним
Похвалить человека за прекрасную работу	Пожертвовать старые вещи на благотворительность
Купить пирожные, шоколад или фрукты коллегам	Посидеть с детьми измотанного родителя
Приготовить чай или кофе кому-нибудь, не дожидаясь просьбы с его стороны	Сделать искренний комплимент
Организовать вечеринку для команды	Пропускать одну машину каждый раз, когда вы садитесь за руль
Пообщаться с тем, с кем вы обычно не пересекаетесь	Предложить мелочь человеку, которому не хватает денег
Поддержать того, кто переживает тяжелый период в личной жизни	Указать дорогу тому, кто заблудился
Улыбнуться и поздороваться с теми, кто вас окружает	Помочь разобраться с налогами
Предложить компании участвовать в проектах местного сообщества или в благотворительной деятельности	Поработать волонтером в больнице, библиотеке или благотворительном магазине
Отправить открытку из офиса тому, кто сидит на больничном	Помочь с переездом или перенести мебель / крупные предметы
Поделиться новым навыком или информацией с коллегой	Навестить больного друга, родственника или соседа
Разработать программу помощи молодым коллегам	Поговорить с незнакомцем

[308]

НА РАБОТЕ	Везде
Организовать благотворительное мероприятие в компании	Подобрать и выбросить мусор на дороге
От всего сердца поздравить коллегу с повышением / презентацией / хорошей работой / наградой	Предложить подстричь соседскую лужайку, выполоть сорняки или заняться ремонтом по дому
Предложить принцип добрых дел своей команде, например объявить «День добрых дел для коллег»	Уступить свое место на парковке
Организовать социальный клуб и пригласить сотрудников других отделов	Предложить помощь с покупками, уборкой или домашними делами
Оставить небольшой подарок на столе коллеги, например кружку или снэк	Помочь ребенку/другу с учебой, с домашним заданием
Написать электронное или обычное письмо/записку с благодарностью человеку, чтобы показать, как высоко вы его цените	Организовать благотворительный сбор средств
Пожелать счастливого пути коллеге, который уезжает в отпуск	Оплатить напитки посетителей за соседним столиком в кафе
Подержать дверь лифта или входную дверь для коллеги	Одолжить книгу, которая вам понравилась
Поздравить коллегу с днем рождения или другим важным событием	Испечь что-то для соседа
Сходить в магазин за кофе, сэндвичем или шоколадом	Помочь решить проблему с компьютером/техникой/автомобилем

Вариантов бесконечно много. Когда вы решите стать добрым, щедрым человеком, вы инстинктивно поймете, что делать. *Записывайте* все свои любимые добрые дела. Отметьте, что вы сделали, для кого и как все прошло. Можно также записать, что вы чувствовали после каждого поступка, было ли вам легко/сложно. Продолжайте в том же духе — будьте добры к людям!

4. НЕ ОТКАЗЫВАЙТЕ СЕБЕ В УДОВОЛЬСТВИЯХ

Радоваться будущему — прекрасно для счастья. Чувство ожидания (предвкушение вознаграждения или приятного занятия) вызывает позитивные эмоции задолго до наступления самого события, а иногда даже превосходит само событие. Этот феномен называется «радужная перспекция». В исследовании 2010 года датские ученые опросили 974 респондентов до и после отпуска и обнаружили, что наибольшее счастье наблюдалось не во время или после поездки, а *перед* ней³. Более того, исследование, проведенное учеными из Лондонского университета в 2005 году, показало: респонденты, которые с нетерпением ждали позитивного опыта или событий, демонстрировали более высокий результат по шкале субъективного благополучия⁴.

[309]

У каждого должна быть возможность открыть ежедневник и увидеть в нем несколько приятных событий, намеченных на ближайшие дни, недели и месяцы. Недавно мне попался на глаза термин *nexting*, обозначающий планирование позитивных событий на ближайшее будущее⁵. По словам ученого-когнитивиста Дэниела Деннетта, человеческий мозг представляет собой «прогнозирующий механизм», который любит воображать собственное будущее. Когда вы планируете приятные занятия (ужин с друзьями, театр или поход в зоопарк, который уже сто лет откладываете), будущее окрашивается в светлые тона. Не оставляя в своей жизни места мечтам о приятном времяпрепровождении, вы упускаете наиболее легкую возможность почувствовать себя счастливым, так как образовавшийся вакуум мгновенно заполняет поток повседневных забот и обязанностей. Планируя будущее, вы управляете собственным счастьем, вместо того чтобы пускаться на самотек.

Даже если сейчас вам ни на что не хватает времени, постарайтесь вписать в ежедневник хоть какие-то занятия, предвкушение которых доставит вам радость. Считайте их десертом, который подсластит вашу жизнь и поможет легко справиться с делами в течение недели или месяца. Перечислим несколько советов для планирования удовольствий.

- Планируйте *приятный, необыденный опыт*, например спа-день с подружками, праздничный обед с коллегами, посещение футбольного матча, путешествие в горы или поездку на ферму с детьми. Исследование 2014 года, проведенное психологами Государственного университета Сан-Франциско, показало: трата денег на живой, реальный опыт приносит больше счастья, чем покупка материальных предметов, так как именно опыт оставляет потрясающие воспоминания⁶.
- Включите в свое расписание *повторяющиеся занятия*. К примеру, каждые две недели устраивать романтический ужин с любимым человеком, по вторникам играть в дартс с друзьями или периодически ходить в кино с детьми. Если вас привлекает уединение, выделите час, чтобы сделать запись в дневнике, пофотографировать, погулять в парке, заняться садом или побаловать себя горячей ванной.
- Подумайте о *простых вещах*, а не только об особых событиях. Выберите новую, красивую дорогу на работу или насладитесь шоколадным пирожным и капучино во время перерыва. Предвкушайте просмотр любимой телепрограммы каждую неделю; уделите несколько часов чтению (исключительно ради удовольствия) или, например, джазу. Годится все, что вам нравится.

5. ПЕРЕСТАНЬТЕ СРАВНИВАТЬ СЕБЯ С ДРУГИМИ

Коллега, с которым вы всегда соперничаете, заполучил кабинет с большими окнами. Друг путешествует по экзотическим странам. Знакомый живет в шикарном доме и неизменно очаровывает всех и каждого. Мы машинально сравниваем себя с другими, чтобы понять степень своей успешности. Нам свойственно оценивать свой социальный вес и анализировать, как мы соотносимся с другими людьми по популярности, размеру дома, внешности, доходу, должности, физической форме, оценкам, интеллекту или любым другим мерилам. В социальном сравнении нет ничего плохого, пока оно помогает сформировать более точное

представление о себе и своих принципах в этом мире. Оно может даже сыграть позитивную роль, если заставляет нас стать лучше и правильно реагировать на ситуации. Однако, перерастая в привычку, оно приносит больше вреда, чем пользы, высасывая из нас радость жизни и подменяя ее чувством неполноценности, мучения и тревоги. Чем больше социальных сравнений вы проводите, тем чаще замечаете людей, у которых жизнь якобы сложилась лучше, чем у вас (они умнее, богаче, здоровее, красивее и харизматичнее), а вам остается только грызть себя. Это называется «сравнением в бóльшую сторону» и может привести к угрожающе низкому уровню самооценки и острой зависти, потому что, нравится вам это или нет, но всегда найдется тот, кто превзойдет вас в чем-то. С другой стороны, «сравнение в меньшую сторону», то есть с теми, у кого жизнь складывается хуже, чем у нас (стыдно в этом признаваться, но что поделаешь), помогает нам лучше думать о себе.

[311]

Развитие социальных сетей и массмедиа вывело социальное сравнение на абсолютно новый виртуальный уровень. Теперь у нас столько возможностей для сравнения нашей жизни с другими (и теми, кого мы знаем, и теми, с кем мы никогда не встретимся)! Люди обычно демонстрируют лучшую, самую эффектную сторону себя и своих любимых в социальных сетях, таких как Facebook и Twitter (хващаются новой работой, идеальными детьми или дорогими развлечениями) и легко заманивают нас в ловушку невыгодного сравнения. Множество выложенных фото с экзотических островов или на шумевшей выставки рождает чувство, что ваша собственная жизнь скучна и неудачна по сравнению с их вечным праздником. Предлагаю вам четыре совета для избавления от социального сравнения как в сети, так и вне ее.

- **Не забывайте о своей уникальности.** Счастье в жизни зависит от того, насколько вы верны самому себе. Нет двух одинаковых людей. Ваши способности, опыт и достижения — только ваши, как и цель в жизни. Их невозможно объективно сравнивать с другими. Когда удовлетворенность жизнью обусловлена сравнением себя с другими, вы отказываетесь от своей власти над

[312]

собственным счастьем. Но когда вы твердо стоите на ногах, опираетесь на свои личностные принципы и убеждения, когда вы благодарны за то, что у вас есть, и гордитесь своими достижениями, вряд ли вам захочется проводить сравнения. Исследование Сони Любомирски и ее коллег, посвященное социальному сравнению, показывает, что чем счастливее человек, тем меньше внимания он обращает на чужие достижения⁷. Счастливые люди живут по своим внутренним стандартам и принципам, по которым и оценивают себя, вместо того чтобы подвергаться воздействию чужих результатов и успеха. Если генеральный директор похвалил Билли за его гениальную идею, это еще не значит, что вы посредственность. Действительно, счастливые люди умеют радоваться чужим успехам. Если вы завидуете успеху друга, вспомните, как вам повезло в других сферах, и используйте это прошлое везение как буфер. Сосредоточьтесь на плюсах, а не на минусах. Допустим, кто-то из вашего круга общения получил повышение, зато у вас есть замечательная семья, которая поддерживает вас во всех начинаниях. Наслаждайтесь своими прошлыми успехами и будьте уверены: независимо от достижений других, вы все равно сыграли свою уникальную роль в этом мире.

- **Не увлекайтесь социальными сетями.** Многие из нас слишком зависят от Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram и прочих сетей — как средств связи с внешней средой, и мы напрочь игнорируем влияние, которое они оказывают на наш внутренний мир. Мы настолько поглощены увиденным, что зачастую забываем: перед нами лишь тщательно выстроенная публичная версия жизни другого человека, семейные же его ссоры и другие проблемы остаются за кадром. Наша самооценка не имеет ни малейшего шанса выстоять против натиска тщательно отредактированного совершенства. Я не призываю навсегда отключить социальные сети, но советую ограничить время, которое вы тратите на них, и проанализировать, как вы пользуетесь ими.

Признаться, я и сам обожаю Facebook и Twitter. Здорово, когда можно поделиться своими планами и успехами с подписчиками и пообщаться с людьми в разных точках земного шара на близкие темы. Но слишком много хорошего — тоже вредно! Я знаю, как ценно регулярно отдыхать от постоянной бомбардировки чужими хорошими новостями и шикарной жизнью. Думаю, негативную самооценку вызывают не столько сами социальные сети, сколько то, как мы ими пользуемся. В умеренных же количествах это замечательный инструмент для укрепления отношений, налаживания деловых контактов и формирования общественного имиджа.

- **Сосредоточиться на том, что действительно важно.** Оценивая себя только в одной плоскости (например, по крутой марке автомобиля или размеру банковского счета), вы подвергаете себя риску когда-либо не оправдать собственных ожиданий. Вместо того чтобы пристально следить за вкусами и предпочтениями общества, направьте свою энергию на то, что действительно важно именно для вас, — любовь, семья, значимые цели и достижения, духовный рост, помощь другим. Величайший успех в жизни не всегда можно измерить, однако им всегда нужно дорожить, как сокровищем. Зачастую именно отсутствие цели и направления заставляет нас сравнивать себя с другими, так что занимайтесь тем, что доставляет вам настоящее удовольствие, и уделяйте время людям и занятиям, которые соответствуют вашей миссии. Когда вы сосредоточены на своих увлечениях, искушения сравнить себя с другими попросту не возникает. В конце концов, у вас есть более увлекательные дела!
- **Не соперничайте с другими, соперничайте сами с собой.** Сравнивайте себя с другими в позитивном ключе, без соперничества. Используйте сравнение как инструмент познания того, чего же вы сами хотите добиться в жизни, чтобы мотивировать себя двигаться вперед. Не парализуйте себя завистью! Ищите в других людях источник вдохновения, а не критерий для самооценки,

[314]

учитесь у них структурировать свои цели. Восхищаясь чужими талантами и достижениями, мы открываем новые возможности для себя. Главное — рост. Стремитесь стать лучшим вариантом самого себя, вместо того чтобы копировать кого-то другого. Сосредоточьтесь на самосовершенствовании — и у вас исчезнет потребность следить за тем, чем занимаются другие. Хотя бы раз в неделю уделяйте дополнительное время саморазвитию. Проанализируйте свой энергетический уровень по всем четырем источникам (физическому, эмоциональному, ментальному, духовному), чтобы быть в хорошей форме и добиваться превосходных результатов. Вместо того чтобы переплюнуть других, сравнивайте себя *с самим собой* в прошлом и радуйтесь любым, даже самым незначительным продвижениям на пути к цели.

6. ПРОЩАЙТЕ И ЗАБЫВАЙТЕ

Нелегко быть довольным жизнью, постоянно прокручивая в голове, как нас обманули, предали или оскорбили. Такие хорошие качества, как эмпатия и благодарность, вытесняются негативными эмоциями и обидами, обкрадывающими наше счастье и омрачающими настоящее. Гнев (даже при самых веских причинах злиться) напрямую влияет на наше здоровье, а закливание на ошибках и прегрешениях может принять форму хронического стресса. Мечта о мести или попытка мысленно и физически избегать ситуаций или людей, которые причинили нам боль, — стратегии, которые неизбежно обернутся против нас. Единственный способ ослабить власть негативных событий и порожденных ими негодования, обиды, недовольства — *научиться прощать*.

Давайте расставим все точки над *i*. Простить не значит примириться с человеком, который навредил вам, и не значит закрыть глаза или оправдать обидчика, то есть дать ему уйти от ответственности. Вы не обязаны выказывать ему свое дружелюбие или в какой-либо форме поддерживать отношения. Прощая, не нужно притворяться, что вы стерли его поступок

из памяти, или отрицать серьезность «преступления». И уж, конечно, не нужно отказываться от права призвать обидчика к ответу или получить компенсацию по закону.

[315]

Психологи определяют прощение как осознанное, намеренное решение отпустить чувство обиды по отношению к человеку или группе лиц, причинивших вам вред, даже если они не заслуживают прощения⁸. Прощение — это способность вернуть себе свою силу и изменить отношение к происшедшему, чтобы не заикливаться на негативных состояниях в течение многих лет. Возможно, у вас не было детства, опыта, преимуществ, образования, понимания, семьи, карьеры, друзей или любви, которых вы заслуживаете. Возможно, вас подвели, разочаровали, предали или хуже — оскорбили, унизили, бросили или подвергли насилию. Прощение не изгладит плохих воспоминаний, но оно ослабит боль и обратит ненависть в более нейтральные и продуктивные чувства. Прощение — благородный и щедрый поступок по отношению к тому, кто был несправедлив к нам. Но на самом деле больше всего прощение необходимо нам самим, потому что оно освобождает, заживает моральные раны и позволяет двигаться вперед. Оно приносит мир и покой, делает нас сильнее. Через прощение мы становимся героем истории, а не жертвой.

*«Простить — значит отпустить пленника
на свободу и обнаружить, что этот пленник — Вы».*

Луис Б. Смидс,
христианский писатель, этик и теолог

Истинное прощение — это процесс, требующий смелости, времени и энергии. Начните с малого, например со сложных клиентов, грубых водителей или супруга, который отказывается помогать по дому, и только затем вы найдете в себе силы простить более серьезные обиды. Если вы готовы приложить усилия, рекомендую *метод REACH*, разработанный Эвереттом Уортингтоном, пионером клинической психологии в области прощения⁹.

[316]

Упражнение 11.3: метод REACH — прощение

- **Шаг 1: ВСПОМНИТЬ обиду.** Переживая нанесенную обиду, которую сложно простить, мы вполне естественно переживаем страх и гнев. Чтобы преодолеть их, вспомните ситуацию максимально объективно, причем в состоянии спокойствия и релаксации. Визуализируйте событие, дышите глубоко, медленно и спокойно, чтобы утихомирить эмоции. Избегайте суждений о человеке, не воспринимайте его как вселенское зло. И не увлекайтесь «саможалением».
- **Шаг 2: СОПЕРЕЖИВАНИЕ по отношению к тому, кто причинил вам боль.** Постарайтесь встать на точку зрения обидчика и понять, почему он сделал то, что сделал. Что бы он сказал, если бы у него попросили объяснений? Включите воображение, чтобы осмыслить причины, контекст, эмоции и опыт и сформулировать правдоподобную историю, с которой можно жить. Это не просто, но крайне важно. Стоит вспомнить, что все мы иногда ведем себя необдуманно, и агрессоры, которые нападают на других, обычно сами напуганы, взволнованы или обижены. Чем больше вы научитесь сопереживать, тем меньше вам захочется цепляться за свои обиды.
- **Шаг 3: АЛЬТРУИСТИЧЕСКИЙ дар прощения.** Прощение — альтруистический дар, который мы можем предложить людям. Вспомните какую-либо ситуацию, в которой вы наломали дров, рассказали и получили прощение. Такое воспоминание поможет вам в свою очередь простить других. Дар предназначен в помощь другому человеку, потому что ему действительно нужна эта помощь. Точно так же, как ваша жертва одарила вас прощением, за которое вы были ей благодарны, вы тоже можете простить человека ради его же блага. Делитесь этим даром щедро, чтобы подняться над обидой и обрести в душе покой.
- **Шаг 4: ОБЕЩАНИЕ простить (в идеале — публично).** Возьмите на себя обязательство простить человека, причем сделайте это публично, чтобы не было искушения отказаться потом от своих слов. Выразите прощение словами. Можно написать письмо обидчику (хотя отправлять письмо не обязательно), сочинить песню или даже стихотворение, сделать запись в дневнике или объявить о своем желании доверенному другу или группе единомышленников. Эти «обязательства о прощении» помогут вам избавиться от негодования и обиды.
- **Шаг 5: ДЕРЖИТЕСЬ за прощение.** Еще один трудный шаг, потому что воспоминания о болезненном событии всплывают даже после того, как вы простили обидчика. Однако они не свидетельствуют о неискренности прощения. Будьте осторожны и не поддавайтесь желанию повернуть все вспять и мечтать о мести или упиваться пережитой когда-то болью. Оборвите любые негативные мысли, напомнив себе обещание простить,

и перечитайте все свои записи. Не беспокойтесь: со временем воспоминания будут притупляться.

[317]

Воспользуйтесь той же схемой, чтобы от всего сердца простить себя. Скиньте с себя тяжелый груз сожалений и вины — освободите место для счастья и умиротворения! Составьте список всего, за что вам нужно простить себя, например за жалобы, самокритику, ревность, склонность судить других, сердиться, беспокоиться, обижать людей необдуманными действиями и обвинять их в совершенных ошибках. Обдумайте одну за другой каждую свойственную вам черту. И помните: ваши ошибки не определяют вашу личность, так что будьте снисходительны к себе!

7. БАЛУЙТЕ СЕБЯ БЫСТРЫМИ ПОБЕДАМИ

Надеюсь, к этому моменту вы точно знаете свои значимые цели и имеете четкое представление о векторе движения. Это замечательно. Так почему же иногда вам кажется, что вы топчетесь на месте? Один из лучших способов стимулировать позитивные эмоции и удовлетворенность работой — добиться успеха в значимых делах. Если перед вами стоит масштабная задача, то очевидно, что за один заход вы ее не одолеете. Но есть множество небольших шагов, с помощью которых вы можете потихоньку продвигаться вперед каждый день или каждую неделю. Составьте список, куда могут войти примерно такие задачи:

- проанализировать идею/проект;
- исправить раздражающую ошибку в программе;
- получить одобрение менеджера для проекта;
- устроить встречу с потенциальными инвесторами;
- связаться с бывшим клиентом;
- потренироваться в презентации;
- составить список своих сильных сторон;
- отложить деньги на новое увлечение;
- написать электронное письмо Фрэнку, чтобы он посоветовал мне, какой тренинг выбрать;
- сдать статью на проверку.

[318]

Подобное разбиение наших глобальных стремлений на небольшие задачи — прекрасный рецепт для достижения результата. Каждый раз, ставя галочку возле очередной выполненной задачи, мы получаем мощный заряд гормона дофамина. Это в свою очередь укрепляет нашу мотивацию и уверенность идти выбранным путем, делать следующие шаги и получать новые быстрые результаты. Это также объясняет, почему мы иногда дополняем наш список уже *выполненными* делами, — чтобы снова испытать приятное волнение, практически сразу вычеркивая их из списка.

Что и говорить, быстрые победы добавляют остроты в повседневную жизнь! Однако стоит помнить, что результаты результатов рознь. К примеру, наведение порядка в ящиках письменного стола не доставит нам столько же радости, сколько небольшие шаги к более важным целям (если, конечно, порядок в офисе не стоит первым пунктом в списке важных достижений!). Вы, вероятно, слышали о силе *одного процента*. Если прикладывать осознанные усилия для улучшения чего-либо всего на 1% каждый день или неделю, будь то отношения с коллегами (например, иногда говорить спасибо), воспитание уверенности в себе (переосмыслить негативные мысли), расширение кругозора (прочитать полезную статью) или улучшение физической формы (записаться на тренировки), со временем микродостижения выльются в удивительный прогресс. Этот подход придает ускорение на пути к успеху, тогда как перспектива изменить все одним махом обычно настолько пугает людей, что они, напротив, впадают в оцепенение и вообще перестают действовать. Сила «одного процента» поможет вам стабильно продвигаться к цели, организуя себе ежедневные небольшие дозы счастья.

Как повысить шансы на значимый прогресс в течение недели? Чтобы добиться быстрых побед, которые стимулируют ваш успех и дадут вам настоящий заряд счастья, следуйте нижеперечисленным шагам:

- **Критический взгляд на сегодняшнее положение.** Оцените, где вы находитесь по отношению к целям (карьере, духовности, семье, росту, финансам и т. д.). Довольны ли вы своим продвижением с учетом ваших

интересов, талантов, знаний и желаний? Чем вам нужно заняться более последовательно? Возможно, стоит укрепить уверенность, прежде чем замахнуться на определенные задачи, или нужен хороший совет. Определитесь, чего вы хотите больше всего на данный момент, и двигайтесь вперед, опираясь на эти цели.

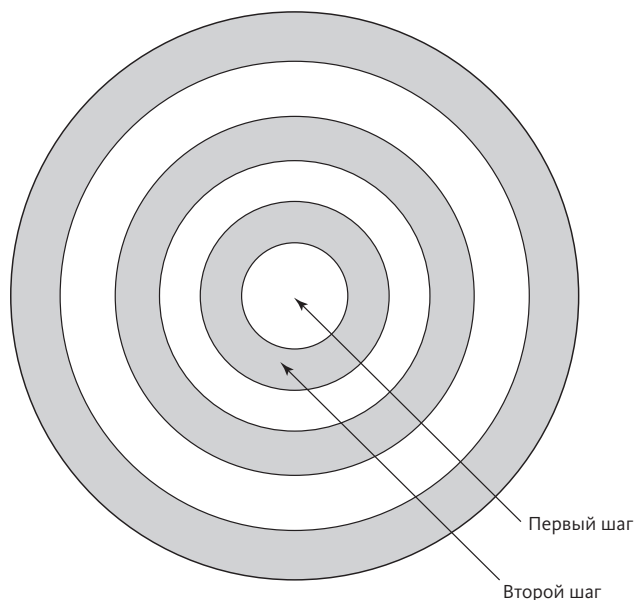
- **Записать.** Каждый раз, когда в голове всплывает новая задача или идея, запишите ее на бумаге (в реальном или цифровом виде) как можно быстрее. Записная книжка, приложение на телефоне или компьютер — важно зафиксировать свои мысли, как только они появятся, чтобы иметь визуальное напоминание, к которому можно будет возвращаться. Для этой цели прекрасно подходят приложения по управлению задачами, такие как DropTask (droptask.com): они позволяют не только записывать идеи «на ходу», но и работать над ними, классифицируя по самым разным категориям.
- **Круг влияния.** Позитивный психолог Шон Эйкор рекомендует метод под названием «Круг Зорро»¹⁰. Его принцип: сначала научитесь сражаться в рамках небольшого круга, нарисованного вокруг вас, и лишь затем расширьте его границы. Во-первых, выберите цель, которую хотите реализовать. Во-вторых, определите круг влияния или один шаг на пути к цели, который вы уверенно можете осилить. Овладев новой территорией, начинайте медленно расширять границы круга и продолжайте делать это, пока не достигнете цели.

Например:

- *Моя цель:* выплатить долги.
- *Во-первых, я собираюсь:* составить список долгов и начертить круг Зорро вокруг самого маленького долга.
- *Затем я собираюсь:* придумать план, как выплатить этот долг.
- *Затем я собираюсь:* работать над этим, пока полностью не выплачу долг.
- *Затем я собираюсь:* очертить круг Зорро вокруг следующего долга.

Круг Зорро

[320]



- **Действуйте быстро, но не слишком.** Позвольте себе (и своей команде) выделить достаточно времени для выполнения этого плана. Прогресс, в отличие от неудачи, рождает приятные эмоции. Постоянная постановка слишком жестких сроков сильно давит на мозг, душит креатив и снижает качество работы. Будьте реалистом относительно своих возможностей и постарайтесь наметить такие дедлайны, которые создают достаточно позитивного давления, чтобы мотивировать вас, но при этом дают мысленную свободу для креатива и инноваций.
- **Установите сигнал.** Вам должно быть приятно вычеркивать задачи из списка дел или рабочей таблицы, так как это мотивирует на будущие свершения. Главный управляющий консалтинговой фирмы Sevenshift Кэрлайн Уэбб советует: «Если вы работаете онлайн, сделайте квадратик, где можно будет поставить галочку, или установите звуковой или визуальный сигнал. Если работаете с бумагой, зачеркивайте яркой жирной линией все, что вы успели сделать»¹¹.

Приятное чувство, не так ли? Я расцениваю каждый зачеркнутый пункт в моем списке, как маленькую победу, даже если речь идет о чем-то элементарном, как твит. Так у меня набирается множество кайфовых моментов в течение дня, которые помогают смело браться за очередные задачи. Можно даже придумать свою систему вознаграждения, когда вы зарабатываете баллы за каждую победу.

[321]

Накопив побольше баллов, можно обменять их на короткий перерыв и наслаждаться своим умением работать качественно.

- **«Сделать» и «стать».** Не забудьте о тренировках, отдыхе и других целях, направленных на заботу о себе, помимо обычной работы или повседневных задач. Включив управление энергией в свой распорядок, вы получите больше шансов выполнить все сложные задачи и при этом чувствовать себя превосходно. Выделите немного времени для себя, чтобы помедитировать или прогуляться. Не откладывайте эти удовольствия ради других, более срочных дел. Или разделите свой список дел на две части: работа и личное. В любом случае вы достигнете значимого прогресса.
- **Завершаем на высокой ноте.** Ученые обнаружили, что счастливые моменты, которые отложились у нас в памяти, оказывают колоссальное воздействие на наше самочувствие. Но мы не запоминаем объективно все, что происходит, мы склонны формировать предвзятые воспоминания о своем опыте. Нобелевский лауреат, психолог Даниел Канеман называет это «правилом пик-конец», когда мы оцениваем событие исключительно по его *завершению*, а не по любому другому предшествующему моменту¹². Эту склонность можно использовать с пользой для себя, чтобы усилить свой «коэффициент счастья», создавая пиковые моменты в конце каждого дня/недели или в завершении собрания или общения. К примеру, в конце презентации или обсуждения перечислите их основные моменты. Это поможет вашим

[322]

слушателям акцентировать внимание на позитивных пунктах. В конце дня или недели выделите десять минут, чтобы вспомнить о своих рабочих достижениях, и порауйтесь каждой маленькой победе. Ведите список сделанных, а не только планируемых дел, и празднуйте каждую победу. Для этого достаточно мысленно похлопать себя по плечу. Такие софтверы, как iDoneThis.com, автоматизируют процесс, отправляя вам ежедневное электронное письмо с вопросом: «Какие задачи вы сегодня выполнили?»

Как мудро заметил Шекспир, «все хорошо, что хорошо кончается», так что завершайте день на высокой ноте!

Лидерское наследие (помощь и социальная поддержка)

*Быть хорошим полезно для бизнеса... Если вы
хорошо работаете, работайте еще лучше!
Будьте смелым первопроходцем, справедливым
и ни на кого не похожим.*

Анита Роддик, основатель The Body Shop

Быть *хорошим* человеком — краеугольное условие вдохновляющего лидерства. Все хотят работать на лидеров, которые, помимо всего прочего, являются хорошими людьми. Выдающиеся предприниматели понимают это и стремятся проявить себя с лучшей стороны. Их восприятие и отношение к миру приносят пользу окружающим, они делают акцент на ответственности и этике. Они не ставят во главу угла расхожий принцип «Работать на износ ради результата». Человеческий капитал — основной источник конкурентного преимущества их бизнеса.

Сегодня как никогда остра потребность в лидерах, которые демонстрируют щедрость, содействие, сострадание, честность, понимание, благодарность и многое другое; служат своей компании, команде и сообществу и заслуживают доверия. Неважно, какой степени власти и успеха мы достигли, — мы вряд ли удержимся на своих позициях, не принося пользу и благо людям. Как подсказывает мой собственный опыт, успех зиждется на том, что мы получаем в жизни, однако истинное счастье опирается на то,

[324]

что мы отдаем. Только доброта, душевная щедрость, нравственное величие и готовность внести свой вклад в процветание мира позволяют сделать счастливыми тех, кто рядом с нами, и вдохновить их на раскрытие своего потенциала.

Хороший лидер: сущность, стиль и служение

В течение своего 20-летнего опыта работы в бизнесе я наблюдал примеры хорошего и плохого руководства. Везде и всегда я видел, что хорошие лидеры мастерски владеют тремя качествами:

- **суть:** делать то, что у них получается, то есть они *компетентны*;
- **стиль:** быть хорошим, аутентичным человеком, то есть они обладают определенным *характером*;
- **служение:** деятельность во благо людям, то есть они *заботливы*.

Эти три аспекта позволяют им влиять на людей. Большинство современных руководителей склонны делать акцент на своей профессиональной квалификации, то есть приобретают власть в первую очередь благодаря знаниям и компетентности в своем деле. Они получают замечательные результаты (суть), однако зачастую не обладают ярким характером (стиль) и не заботятся о потребностях окружающих (служение). Одни жестко отдают приказы, заваливают сотрудников работой, заставляют и без того измученную команду работать сверхурочно без малейшего шанса на признание и вознаграждение. Неудивительно, что эти лидеры, несмотря на свою профессиональную компетентность, не слишком пользуются популярностью и вызывают у своих подчиненных страх, а не доверие. Другие запираются в своих роскошных офисах, словно в неприступной крепости, и редко нисходят до того, чтобы поговорить со своими подчиненными, послушать их или просто побыть рядом с ними. Еще

одна крайность: самоотверженные, щедрые руководители, которые готовы помочь людям и выполнить поставленные бизнес-цели (служение), но никак не задействуют собственные таланты и способности (суть) или заискивают перед подчиненными (стиль). Откуда же здесь взяться уважению?

[325]

Руководителям, которые хотят пользоваться заслуженным авторитетом у своей команды, необходим баланс всех трех составляющих хорошего лидера — сути, стиля и служения. Эта задача, на первый взгляд почти недостижимая, облегчается тем, что все вышеперечисленные элементы взаимосвязаны и подкрепляют друг друга. К примеру, знание своих талантов и умение задействовать их в работе повышает градус собственной уверенности и делает руководителя более дружелюбным и открытым для окружающих: он не боится насмешек и критики за спиной. Чувствуя себя комфортно в своей шкуре, мы более склонны к альтруизму и охотно делимся с людьми тем, что знаем и умеем, облегчая им работу. По сути, мы становимся влиятельными лидерами, когда нас уважают *и* любят. Исследование консультантов по лидерству Джека Зенгера и Джозефа Фолкмана подчеркивает, насколько ценна способность нравиться людям. В исследовании приняли участие 51 836 руководителей. Те из них, кто получил высокий результат по индексу способности нравиться, были признаны своими подчиненными, коллегами и начальством и самыми эффективными лидерами¹. Только 27 руководителей из получивших низкий балл по способности нравиться оказались в верхнем квартиле по общей лидерской эффективности. Иными словами, вероятность того, что нелюбимого лидера признают эффективным, составляет всего 1:2000. Надеюсь, те, кто отдает предпочтение позитивному лидерству, возьмут этот факт на заметку.

СУТЬ (ДЕЛА ЛИДЕРА)

Допустим, вы лидер с конкретными навыками и знаниями, обладаете способностью добиваться результата. Ваши компетентность и талант не оставляют сомнений. У вас позитивный настрой по отношению к делу, вы прекрасный исполнитель и наделены упорством и стойкостью для достижения цели. Ключ

к плодотворному лидерству — опираться на свои способности, так что советую следующее:

[326]

Чаще делать то, что у вас получается, и реже делать то, что не получается.

Задумайтесь о людях, которых вы уважаете и которые прямо или косвенно оказывают на вас влияние. Чего они добились в жизни? Есть ли у них ярко выраженные таланты? Теперь сравните их с лидерами, которые не вызывают восхищения или практически никак не влияют на вашу жизнь. Есть ли у них определенные цели? Очевидны ли их таланты? Теперь посмотрите вглубь себя. Опираетесь ли вы на свои таланты? Ставите ли для себя цели, заставляющие совершенствоваться профессионально? Ваш лидерский успех не в последнюю очередь зависит от того, что именно вы делаете, как вы это делаете и чего при этом достигаете. Если вы уделяете хотя бы 80% времени работе над проектами, которые соответствуют вашим талантам и способностям, вы многого добьетесь.

СТИЛЬ (СУЩНОСТЬ ЛИДЕРСТВА)

При прочих равных людям нравится работать на человека, в которого они верят, и неважно, какая должность указана на его визитке. Стил лидера определяется его характером. Кто вы и как вы себя ведете? Поступаете ли правильно и последовательно, доверяете ли своей команде и признаете ли свои ошибки? Влиятельные лидеры стремятся не только к профессиональным достижениям, но и к развитию своих личностных качеств. Они максимально эффективно используют свои таланты для достижения аутентичности. Руководители, которым не хватает характера, могут преуспеть в краткосрочной перспективе, однако долго им не продержаться, если они не приложат сознательных усилий, чтобы стать хорошими людьми. Добро рождает добро, и лидеры, которые демонстрируют позитивные качества (последовательность, высокие нравственные принципы, человечность, энтузиазм, честность, проницательность, уверенность,

душевное тепло, смелость, эмпатию, оптимизм, доверие, общение и чувство юмора), намного чаще удостаиваются истинной преданности своих сотрудников. Чем бы вы ни занимались, [327] ваши слова не должны расходиться с делом. Не лицемерьте — и станете именно таким лидером, каким должны быть.

Из врага — в доверенного партнера

Практическое исследование автора бестселлеров по лидерству Джо Оуэна еще раз доказало: *честность и высокие нравственные принципы* — наивысшие критерии лидеров. Оуэн утверждает, что начальник с высокой оценкой по этим критериям и, следовательно, пользующийся доверием сотрудников, как правило, имеет высокий балл и по всем остальным параметрам. Руководители, набравшие низкое число баллов по этим факторам, были «освистаны» и по всем остальным критериям². Честность и высокие нравственные принципы порождают доверие, которое необходимо, чтобы вести за собой людей. Этой истиной Microsoft руководствовался в отношениях с Европейским Союзом*. За годы судебных баталий с европейской комиссией (в частности, Microsoft обжаловал решения суда в 2004 и 2008 годах) доверие к нашей компании изрядно пошатнулось. Будучи ответственным за работу компании в Европейском регионе, я понимал, что ради спокойствия сотрудников и клиентов компании нужно менять ситуацию. Я решил убедить руководство компании покончить с тяжбой, заключив мировое соглашение. Ко всеобщему облегчению, его удалось достичь в 2009 году.

С того момента мы предпринимали самые разные шаги, чтобы добиться доверия ЕС: инвестировали в центры обработки и хранения данных Ирландии и Нидерландов, оказывали содействие в продвижении технологий и технических навыков в системе образования и даже занимались нетехническими проектами. В 2012 году меня назначили советником группы Европейской комиссии по модернизации высшего образования; кстати, я стал единственным представителем бизнес-кругов в этой группе. Наша новая политика принесла плоды: отношения с государственными институтами ЕС удалось нормализовать. Из врага мы превратились в доверенного и ценного партнера.

* В 1993 году Европейская комиссия Евросоюза инициировала судебное разбирательство против компании Microsoft в соответствии с антимонопольным законодательством за злоупотребление доминирующим положением на рынке. Дело началось с иска компании Novell против лицензионной политики компании Microsoft и тянулось много лет. *Прим. ред.*

Помните мои «уроки тенниса» (глава 5)? Звучит странно, на первый взгляд, но принципы, которые я усвоил в молодости, когда учился играть в теннис, помогли в этот непростой период выстраивания гармоничных отношений с ЕС. Прелесть этих спортивных уроков заключается в том, что их можно применять и в жизни, и в бизнесе.

- **Урок 1.** На корте вы один, как и в жизни. Ваши решения и реакция зависят исключительно от вас. То есть вы обладаете свободой выбора, как отвечать на жизненные события и ситуации.
- **Урок 2.** Игра продолжается до последнего мяча и в теннисе, и в жизни. Никогда не отступайте от своей цели!

Бесконечные судебные разбирательства требовали от Microsoft выработки ответной стратегии. Решив в 2009 году пойти на мировую, мы выбрали наиболее конструктивный путь развития отношений с ЕС. Некоторые скептики считали, что, заключив мирное соглашение, компания не выполнит своих обещаний. Но мы не просто сдержали слово, а сделали намного больше: мы задействовали все свои ресурсы, чтобы помочь ЕС решить серьезные проблемы, например в системе образования. Мы играли «до последнего мяча», и наши отношения эволюционировали от конфронтации до плодотворного сотрудничества.

СЛУЖЕНИЕ (ДАР ОТ ЛИДЕРСТВА)

Последний, но не менее важный фактор: хороший лидер осознаёт огромную ценность крепких эмоциональных человеческих связей. Лидеры, для которых счастье (собственное, команды, компании и т.д.) стоит на первом плане, служат людям и помогают им тоже стать счастливыми. Они создают на работе атмосферу доброты и щедрости. Но для этого необходимо искренне заботиться об окружающих и не считать их в чем-то ниже себя. Помните: звание начальника не дает права распоряжаться и манипулировать людьми как собственностью. Ведь без помощников ни один даже самый выдающийся лидер не добился бы своих целей! Так что проявите искреннюю вежливость и заботу о своей команде, ибо фальшь в этом вопросе сразу бросается в глаза. Изогранные уловки, попытка отделаться подкачками или спрятаться за должностью здесь не помогут. Развивайте

свои эмпатические способности и раскрывайте свой эмоциональный интеллект!

[329]

- Заботьтесь о коллегах. Интересуйтесь, чем они живут.
- Приложите максимум усилий, чтобы внести вклад в процветание окружающего вас мира.
- Инвестируйте (во всех смыслах) в физическое, ментальное, эмоциональное и духовное благополучие команды.
- «Принимайте» и одобряйте людей — умейте видеть хорошее в каждом, с кем вы контактируете.
- Будьте хорошим гражданином, взвешивайте последствия своих планируемых действий и бездействия.
- Превратите людей вокруг вас в героев. Цените то, что они делают для вас и вашей команды.
- Будьте добрым и щедрым, оставаясь в тени. Найдите способ помочь коллеге, клиенту или партнеру анонимно.
- Несите ответственность за свою команду.
- Поддерживайте членов команды, проявляйте доброту и сострадание, когда им тяжело.
- Ищите взаимовыгодного сотрудничества во всех делах и конфликтах.
- Наращивайте потенциал тех, кто вас окружает. Поощряйте их, помогайте им выполнять задачи и развиваться.
- Подчеркивайте значимость работы своих коллег.

Исследователи Школы менеджмента им. Джозефа Л. Ротмана и Университета Дьюка выяснили: добрые, приятные менеджеры чаще востребованы на работе³. Люди предпочитают работать с более внимательными и дружелюбными коллегами, а не с теми, кто высококомпетентен в своем деле, но не очень приятен в общении. Настоящий руководитель — это человек, с которым легко работается. Разрешите привести цитату американского писателя Генри Джеймса, которая прекрасно резюмирует этот принцип: «В жизни каждого человека важны три вещи: во-первых, быть добрым; во-вторых, быть добрым; и, в-третьих, быть добрым». Вот так.

ОЦЕНКА ЛИДЕРСТВА

[330]

Упражнение 12.1: оценка лидерства

Настало время для самооценки. Чтобы стать позитивным лидером, нужно хорошенько проанализировать свое положение по всем трем основным сферам: суть, стиль и служение. Как бы вы оценили себя (настоящего себя!) по каждому утверждению по шкале от 1 до 10? Наивысшая оценка 10 свидетельствует о том, что вы демонстрируете конкретное качество в совершенстве. Отвечайте абсолютно честно. Результат должен отражать истинное положение дел: что вы представляете собой *сейчас*, а не каким вы *хотите* стать. Если сомневаетесь в точности ответа, попросите помочь тех, кто хорошо вас знает.

КРИТЕРИИ ЛИДЕРСТВА	ОЦЕНКА
СУТЬ (действия: применение навыков и талантов в работе)	
Решимость — непоколебимое стремление к победе даже в непростой ситуации. <i>Мне несложно бросить все свои силы и таланты на работу и твердо держаться выбранного пути</i>	
Результативность — неизменное выполнение работы с высоким результатом. <i>Я горжусь тем, что укладываюсь в сроки и добиваюсь цели</i>	
Целеустремленность — умение ставить значимые цели и добиваться результата. <i>Мне нравятся испытания; чем интереснее проблема, тем больше усилий я вкладываю</i>	
Гибкость — воодушевление и энтузиазм при работе над новыми проектами. <i>Я иду на разумный риск и готов адаптироваться к изменениям и неожиданностям</i>	
Рост — постоянный поиск новых способов учиться, расти и совершенствоваться. <i>Я развиваю свои таланты при любой возможности</i>	
Итого	
СТИЛЬ (сущность: демонстрация честности, прямоты, аутентичности)	
Честность — никакой лжи и обмана, ответственность за свои ошибки. <i>Я всегда говорю всю правду, даже когда это неприятно</i>	

Надежность — цепочка последовательных и правительных действий в любых обстоятельствах. <i>На меня можно положиться: я говорю, что думаю, и делаю, что говорю</i>	
Справедливость — одинаковое отношение ко всем, без оглядки на статус, мнения и убеждения. <i>Я стремлюсь быть хорошим человеком и принимать справедливые, обдуманые суждения</i>	
Открытость — интерес к широкому разнообразию идей и мнений. <i>Я даю обратную связь и учитываю мнения и вклад других людей, когда принимаю решения</i>	
Оптимизм — умение стойко и спокойно встречать трудности. <i>Я не застреваю на временных неудачах и проблемах. Стакан всегда наполовину полон, а не пуст</i>	
Итого	
СЛУЖЕНИЕ (забота о людях и внесение своего вклада в общее дело)	
Альтруизм — волонтерская работа или благотворительность. <i>Я вношу свой вклад в жизнь сообщества</i>	
Социальные навыки — легкое заведение контактов и умение находить общий язык с людьми всех возрастов и социальных уровней. <i>Я поощряю дружбу между сотрудниками и испытываю искренний интерес к людям</i>	
Забота — проявление искренней заботы и сострадания по отношению к другим людям как внутри, так и вне компании. <i>Мне важно, чем заняты люди, я люблю помогать им, не требуя ничего взамен</i>	
Щедрость — интерес к чужим потребностям и желаниям, умение делиться. <i>Я исследую, что нужно от меня людям/организациям, и вкладываю свое время/энергию/ресурсы, чтобы помочь им преуспеть. Другие люди получают гораздо больше пользы от сотрудничества со мной, чем я от сотрудничества с ними</i>	
Поддержка — помощь и поощрение вместо давления. <i>Я коуч, а не командир. Я всегда доступен, с радостью хвалю сотрудников и признаю их достижения</i>	
Итого	
ВСЕГО по всем трем факторам	

[332]

ПОДСЧЕТ РЕЗУЛЬТАТА

- Сначала подсчитайте баллы по каждому фактору (суть, стиль и служение) и впишите общие результаты в соответствующие места в крайней правой колонке.
- Затем суммируйте результаты по всем трем параметрам и получите итоговый результат; впишите его в последнюю строчку таблицы.

Большинство лидеров набирают от 70 до 110 баллов, и лишь немногие попадают за верхнюю или нижнюю границу. Какой результат у вас?

- **Меньше 70.** Похоже, вам есть над чем потрудиться во всех трех областях, особенно если вы хотите оказывать влияние на широкую аудиторию. Результат по трем параметрам демонстрирует одностороннюю тенденцию. К примеру, вы всегда выполняете работу вовремя, однако по ходу дела расталкиваете локтями коллег и подчиненных. Уделите внимание соблюдению рабочей этики. Обратите особое внимание на свои взаимоотношения с людьми, учитесь находить с ними общий язык, а также постарайтесь помогать им при любой возможности. Если вам предстоит принять сложное решение, включите «долгоиграющее» мышление и «фактор доброты», чтобы не скомпрометировать ни себя, ни свой бизнес простым, но не самым этичным выходом из ситуации.
- **70–110.** Скорее всего, вы уже мастерски научились использовать свои способности, чтобы добиваться результатов и вдохновлять людей, проявляя уважение, справедливость и надежность. Но достаточно ли этого? Подумайте, в каких областях оценки вы сильны, а какие требуют особого внимания. У вас замечательный характер, но стоит поработать над развитием своих личностных талантов, навыков, связанных с конкретными задачами, чтобы улучшить результаты. Не хватает щедрости и альтруизма? Приложите усилия к тому, чтобы внести позитивные изменения в работу и жизнь вашего сообщества.
- **Больше 110.** Лишь немногие достигают такого уровня, так что вы молодец! Вы позитивный лидер с безупречным характером, оказываете сильное и благотворное влияние на окружающих. Однако высокий общий балл по данному тесту — еще не повод почитать на лаврах! В этой книге вы найдете все необходимые инструменты, которые помогут вам продолжать развиваться и стимулировать позитивное воздействие для полного раскрытия своего потенциала.

Давать, а не брать

[333]

Пора взглянуть в лицо фактам. Дни неприступных, изобретательных, одержимых результатами топ-менеджеров подошли к концу. В сегодняшнем высокотехнологичном мире репутация и этика важны как никогда. Люди сторонятся руководителей и компаний, применяющих не самые справедливые методы работы с сотрудниками и клиентами. В прошлом руководители были вынуждены оставлять такие человеческие чувства, как доброта и сострадание, на пороге офиса и железобетонными методами добиваться бизнес-результатов. Но все изменилось.

Новые исследования доказывают, что доброта, щедрость и ответственность руководителей — важные показатели успеха команды и компании. Люди хотят работать на лидеров, у которых есть душа и которые заботятся о других. Они хотят, чтобы компании не только выстраивали свои бизнес-империи, но и заботились о тех, чьими руками строится империя.

Ни один лидер не нейтрален — каждый влияет на свое окружение, позитивно или негативно. Уверен, вы встречали немало начальников, которые идут в обход правил и манипулируют подчиненными, чтобы добиться результата. Возможно, какое-то время им это сходило с рук, однако, как правило, такое вольное поведение выходит боком. Вспомним топ-менеджеров Enron*, чьи махинации сломали жизнь и уничтожили сбережения сотен тысяч сотрудников и инвесторов. Обелить запятнанную репутацию трудно, а подчас и невозможно.

Однако иногда проблема возникает не в том, что лидер делает, а в том, чего он не *делает*. Руководители, которых не заботит благо других людей, своим высокомерием и безразличием тоже оказывают негативное влияние на окружающих. Вдохновляющие лидеры, напротив, намерены оставить после себя позитивное наследие. Они стремятся поступать правильно и выстраивать оптимальные условия работы и жизни для окружающих. Они служат людям и задумываются о долгосрочных последствиях

* Enron Corporation — американская энергетическая компания, обанкротившаяся в 2001 году после скандала с фальсификацией финансовой отчетности. *Прим. ред.*

[334]

своих решений. Чтобы добиться расположения и доверия, требуется время, однако в итоге ваша позитивность возрастет и вы создадите себе репутацию, которая укрепляет успех. Подумайте, *что* вам удалось изменить на сегодняшний момент в жизни людей, которые вас окружают, и мира в целом. Это позитивные или негативные изменения?

Именно поведение лидеров задает тон всей корпоративной культуре. У вас когда-нибудь был шеф или наставник, который во что бы то ни стало старался помочь вам, даже если не имел с этого никакой выгоды? Наверняка вы до сих пор преданы этому человеку. Возможно, его пример в свою очередь вдохновил вас помогать людям. Удивительное исследование 2010 года, проведенное Джонатаном Хайдтом из Нью-Йоркского университета, показало: сотрудники, работающие под началом справедливых и отзывчивых руководителей, испытывают настоящий трудовой подъем⁴. Они, в свою очередь, более ответственны, преданы своему боссу и компании, и в их среде также практикуется взаимопомощь. Они повышают качество обслуживания клиентов как на индивидуальном, так и на групповом уровне. Итак, хорошее рождает хорошее. Альтруисты, как правило, более счастливы, чем их коллеги, которые просто делают деньги.

ХОТИТЕ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ХОРОШО — ПОСТУПАЙТЕ ХОРОШО!

Ваша помощь людям нужна не только им — это основополагающий фактор и вашего счастья. Альтруистические поступки вызывают в организме всплеск окситоцина, серотонина и дофамина — своего рода психологическое вознаграждение в качестве приятных чувств. Исследование 2015 года, проведенное Дональдом Мойнихеном и Кохеи Энами из Висконсинского университета в Мадисоне и Томасом Делиром из Джорджтаунского университета, показало, что респонденты в возрасте от 20 до 30 лет, назвавшие помощь другим на работе важным фактором, при повторном опросе почти через 30 лет сказали, что стали за это время только счастливее⁵. «Профессиональный» альтруизм придает смысл всей жизни, так как внушает уверенность

в том, что ваша работа имеет значение. А это само по себе прекрасный повод для радости!

К счастью, нам не нужно делать выбор — помогать людям или помогать себе. Исследуя, что мотивирует людей на работе, Адам Грант, автор книги «Брать или отдавать»*, обнаружил, что наши личные интересы и интересы других людей — это совершенно разные мотиваторы, не противоречащие друг другу⁶. Самые счастливые и успешные люди включают «комбинированный двигатель», который сочетает оба фактора. Влияя на счастье других людей, мы обретаем смысл и сами получаем удовольствие. Разумеется, речь не должна идти о фанатичной жертве. Поиск собственного счастья должен оставаться приоритетом. Несчастный человек вряд ли проявит щедрость и доброжелательность по отношению к другим. Исследование, проведенное американскими психологами Элис Айзен и Полой Левин еще в 1972 году, доказало: люди чаще помогают другим, проявляют великодушие и благожелательность, когда сами довольны⁷. Чем больше мы даем, тем счастливее становимся и, следовательно, тем чаще готовы проявлять щедрость и жертвенность. Щедрость — это дар, который не иссякает со временем, а раз за разом приносит все большую отдачу.

[335]

*«Вы обнаружите, что у вас две руки. Одна —
чтобы помогать себе, а другая — чтобы помогать
людям».*

Одри Хепберн, всемирно известная британская
актриса и гуманист

ОСТАВИТЬ СЛЕД

В какой-то момент своей карьеры большинство лидеров задаются вопросом: «Как мне добиться позитивных изменений?» — и обнаруживают, что недостаточно просто пользоваться ресурсами общества; нужно вносить и свой вклад⁸. Все мы хотим, чтобы наша жизнь была значимой в той или иной форме и чтобы

* Адам Грант. Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

[336]

благодаря нашим усилиям мир стал лучше. Каждый выдающийся лидер стремится оставить что-то после себя. Позитивное лидерство дает возможность сформировать наследие, которым можно гордиться и которое никогда не будет предано забвению. Наследие руководителя выражается в том, сколько ценности он привнес в свою компанию и жизнь скольких людей улучшил — на работе и не только.

Как же оставить свой добрый след в этом мире? Только опираясь на свои уникальные способности, личностную миссию и помогая окружающим. Улучшая мир для других, вы улучшаете его и для себя — и становитесь от этого счастливее. Вдохновляющий пример щедрости в действии — Билл Гейтс. Он супербогатый человек, он оперирует космическими понятиями, однако настоящее счастье он обрел, когда стал помогать деньгами другим. Учредив совместный фонд Билла и Мелинды Гейтс, супруги жертвуют львиную долю своего состояния на улучшение систем здравоохранения и образования во всем мире. Вспоминая слова Билла Гейтса: «Деньги не имеют для меня ценности до определенного момента. Они нужны для того, чтобы выстроить компанию и обеспечить ресурсами беднейшие слои населения в мире». На сегодняшний день основатель Microsoft — один из самых активных филантропов в мире. Он щедро и бескорыстно делится своим временем, опытом, деньгами с нуждающимися и подпитывает собственную позитивную энергию, занимаясь стоящим делом, в ценность которого верит.

В намного более скромных масштабах я тоже научился жертвовать тем, что у меня есть. Мое призвание — помогать людям раскрыть свой потенциал, и я предлагаю на безвозмездной основе консультационные услуги благотворительным организациям и правительственным учреждениям Евросоюза. Я создаю возможности для хорошего старта в жизни следующим поколениям через такие молодежные организации, как AIESEC и «Достижения молодежи — молодые предприниматели Европы». Мой опыт показывает, что щедрость, то есть способность делиться деньгами, идеями или энергией, учит нас не заикливаться на себе и напоминает, что все мы — часть гораздо более широкого сообщества. Внося свой вклад, мы создаем прочные

связи между людьми и расширяем Вселенную возможностей, помогая совершенствовать мир для всех и каждого.

[337]

ТРИ СПОСОБА ЗАНЯТЬСЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬЮ

Вопрос: что вы можете сделать, чтобы помочь другим?

Есть множество способов проявлять щедрость. Перечислим несколько простых филантропических идей для лидеров и их команд.

1. Волонтерство

Существует значительная связь между благополучием человека и волонтерской работой. Согласно исследованию 2012 года, проведенному учеными из Национального университета Сингапура и Университета Дьюка, работа волонтером всего *один день* в месяц способна придать жизни цель и смысл⁹. Благодаря волонтерству вы расширите круг своих друзей и знакомых, укрепите уверенность в себе, улучшите здоровье, профессиональные навыки, обретете интересный и простой способ следовать своим увлечениям и делать при этом нечто полезное обществу. Вам кажется, что вы слишком заняты для волонтерства? Посмотрите на проблему с другой стороны: проявляйте щедрость настолько регулярно, чтобы она стала неотъемлемой чертой вашей личности, а для этого требуется всего три-четыре часа волонтерской работы в месяц или меньше. Оказывая помощь даже в самых простых делах, вы значительно измените жизнь детей, взрослых, животных или организаций, которые нуждаются в помощи. Вам станет тепло на душе, и вы почувствуете себя намного счастливее!

Где найти работу для волонтеров?

- Местные театры и художественные центры.
- Местные приюты для животных, спасательные службы и центры дикой природы.
- Библиотеки и музеи.
- Дома престарелых и амбулаторные центры.

[338]

- Больницы и лечебные центры.
- Детские дома и лечебно-профилактические центры.
- Школы и образовательные центры / наставничество.
- Молодежные организации, спортивные команды и внешкольные программы.
- Исторические реконструкции и национальные парки.
- Сервисные организации (такие как Rotary Club и Lions Club*).
- Места культа: церкви, мечети или синагоги.
- Экологические и природоохранные организации.
- Бюро консультации населения.
- Спасательные группы, такие как полиция и Королевское общество спасания на водах.
- Группы и клубы для людей с особыми потребностями.
- Онлайн-базы данных, например Do-it.org, Reach, TimeBank, Volunteering Matters.
- Благотворительные магазины/организации, например обслуживание клиентов, офисная администрация, распространение брошюр/буклетов, фандрайзинг, вождение, PR и исследования.

Бизнес может и должен играть ключевую роль в продвижении волонтерства; не в последнюю очередь из-за своей способности создавать вовлеченные и сильные команды. Люди, которые занимаются волонтерской работой через своего работодателя, проявляют более позитивное отношение к своей организации и коллегам. Исследование 2010 года, проведенное UnitedHealthcare и VolunteerMatch, показало следующие результаты¹⁰:

- 81% сотрудников утверждают, что волонтерская работа совместно с коллегами укрепляет связи на работе.
- 76% гордятся своим работодателем благодаря участию в волонтерской работе.
- 21% сказали, что не стали бы участвовать в волонтерской работе, если бы не возможности и помощь их работодателя.

* Ротари-клубы — нерелигиозные и неполитические благотворительные организации. Lions Clubs International — международная неправительственная нерелигиозная организация, основные программы которой направлены на сохранение зрения, слуха и речи людей, борьбу с диабетом, помощь детям, развитие молодежных организаций. *Прим. ред.*

Поощряйте просоциальное поведение и доброжелательность в сотрудниках и коллегах, предложив волонтерскую программу своей команде и всей компании. Некоторые корпорации, такие как Unilever и Ben&Jerry's, предлагают сотрудникам оплачиваемый отпуск для волонтерской работы в течение года. Такие организации, как VSO и TimeBank*, предлагают целый ряд вариантов для организации волонтерской работы сотрудников — от персонифицированных долгосрочных программ до разовых мероприятий для тимбилдинга. Чтобы поощрять высокую степень участия в волонтерской деятельности, предоставьте вашим сотрудникам право голоса в программе. Например, проведите волонтерскую ярмарку, чтобы информировать их о нуждах местного сообщества и о доступных вариантах помощи. Рекомендую также назначить координатора, который будет отвечать за планирование волонтерской работы, спонсируемой компанией, вовлекать коллег в этот процесс и организовывать церемонии награждения достижений, чтобы людям веселее работалось.

2. Тратить деньги на других

Один из самых простых способов — жертвовать деньги. Так называемые просоциальные траты — проверенный, продуктивный способ «приумножать благополучие». В ходе одного эксперимента в Университете Британской Колумбии 46 студентам вручили конверт либо с \$5, либо с \$20, которые нужно было потратить до конца дня. Те, кого проинструктировали потратить внезапное богатство на благо других людей (к примеру, пригласить друга на обед, купить подарок родственнику или пожертвовать на благотворительность), были счастливее к концу дня, чем те, кого попросили потратить деньги только на себя¹¹. Организаторы другого теста отследили, как 16 сотрудников одной из бостонских компаний

* VSO (англ. Voluntary Services Overseas) — международная благотворительная организация, которая предлагает множество волонтерских программ в разных странах в сферах здравоохранения, экологии, экономики, образования и т. д. Банк времени (англ. Time Bank) — организация, с помощью которой происходит обмен услугами между людьми, их сообществами, организациями, учреждениями, предприятиями, взаимное кредитование и взаимопомощь. В качестве расчетной единицы для всех видов услуг принят один час затраченного времени. *Прим. ред.*

[340]

потратили свой бонус в размере от \$3000 до \$8000. Выяснилось, что те, кто потратил большую часть вознаграждения на других людей, продемонстрировали более высокий уровень счастья, чем те, кто потратил весь бонус только на себя. Интересно, что размер бонуса сам по себе большой роли не играл, имело значение лишь то, какую его долю участники теста потратили на других.

Вдохновляющие лидеры могут использовать «эффект инвестиций» в других людей, чтобы помочь своей команде испытать больше радости на работе. Попробуйте выдать бонусы своим коллегам с одним условием — потратить их на просоциальную деятельность (в качестве объектов годятся и коллеги, и благотворительные организации). Щедрость, проявленная одним человеком по отношению к другому, создает между ними социальную связь и обеспечивает дающему возможность для «позитивной самопрезентации», а это значительно повышает уровень счастья. Со временем вы обнаружите улучшение взаимоотношений внутри команды. С большой долей вероятности ваши сотрудники будут отдавать предпочтение тем формам поощрения со стороны руководства, которые можно использовать сообща. При этом бонусы не обязательно должны быть гигантскими. Google предлагает бонусный план, где любой сотрудник может номинировать своего коллегу на получение вознаграждения в размере \$150 за хорошую работу или готовность прийти на помощь. С учетом среднего размера зарплаты в этой высокотехнологичной компании сумма, конечно, не заоблачная, однако сам факт, что вы презентуете бонус другому человеку, повышает градус хорошего самочувствия и позитивного настроя¹². Схожими программами поощрения сотрудников пользуются компании Shopify, IGN и Zappos.

Еще один прекрасный способ стимулирования социальных инвестиций — *внутренняя программа поддержки сотрудников*, в рамках которой любой желающий предоставляет финансовую и эмоциональную поддержку коллегам, которые в этой поддержке нуждаются. Такие компании, как Domino's Pizza и Southwest Airlines, позволяют людям жертвовать деньги коллегам, столкнувшимся с чрезвычайными жизненными ситуациями (необходимость дорогостоящего лечения и т. д.)¹³. Программы поддержки повышают лояльность сотрудников к своей компании и побуждают

гордиться за нее. Люди считают себя и свою компанию благотворителями и помощниками, а это прекрасный факт для вдохновляющих лидеров, заинтересованных в эмоциональном капитале.

[341]

3. Использовать свои таланты и профессиональные знания

Если у вас нет лишних денег на благотворительность, всегда можно найти другие ресурсы — время, опыт и навыки. У вас, как у лидера, есть для этого много возможностей, а служить людям любым способом похвально. Однако важно выбрать способ оптимальной помощи. Изучите программы, благотворительные организации или комитеты, где вы можете применить профессиональные и личностные таланты, опыт и знания с максимальной пользой. Найдите несколько сфер, в которых вы настоящий мастер, и претворите свои умения в конкретные действия, которые можно сделать для других. К примеру, как опытный, квалифицированный коуч, я предоставляю бесплатные консалтинговые услуги молодежным организациям, чтобы помочь молодым людям раскрыть свой потенциал. Также я использую свой технологический опыт, консультируя правительственные учреждения в том, как применять технологии на пользу обществу, например улучшить качество образования и создать возможности для персонализированного и совместного обучения.

А что можно сказать о *ваших* талантах? Если вы мастер по графическому дизайну, помогайте некоммерческим организациям с дизайном брошюр и информационных материалов. У вас большой опыт планирования конференций? Предложите помочь организовать и скоординировать благотворительные фандрайзинговые мероприятия. Если вы любите спорт и общение с детьми, попробуйте стать тренером во внешкольных спортивных клубах.

Если времени мало или вы не знаете, что выбрать, то руководствуйтесь одним правилом: *пятиминутное одолжение*. Все, что нужно, — желание потратить пять минут или даже меньше *на кого угодно*, не ожидая ничего взамен. Перечислим несколько примеров пятиминутного одолжения¹⁴:

- использовать продукт или предложить честную, конструктивную критику;

[342]

- познакомиться через электронную почту двух людей, имеющих общие интересы;
- поделиться ссылкой на статью или порекомендовать книгу, которая будет полезна конкретному человеку;
- прочитать краткий документ и дать по нему полезные комментарии;
- стать референтом или написать рекомендацию для человека, книги, продукта или услуги;
- переслать, прокомментировать или ретвитнуть полезную информацию в Facebook, Twitter, LinkedIn или других социальных сетях;
- опубликовать рекомендацию / хвалебный отзыв на человека или продукт в LinkedIn или других социальных сетях.

Можно запустить в компании так называемый *круг взаимности*: регулярные встречи, на которых люди будут предлагать значимые проекты и помогать друг другу реализовать их¹⁵. Группы могут быть разного размера (оптимальный — 15–30 человек). Каждый участник «круга» высказывает просьбу, выполнение которой поможет ему в личной или профессиональной жизни, и члены группы откликаются на нее. Они могут познакомиться друг друга с нужными людьми, предложить свои знания, ресурсы или практическую помощь. В результате пользу получает каждый индивид и группа в целом, так что в конце концов все остаются в выигрыше. Этот метод разработали социолог Уэйн Бейкер из Университета Мичигана и его супруга Шерил из Humax (humaxnetworks.com). На их сайте вы найдете ряд инструментов, которые помогут организовать круг взаимопомощи и внедрить просоциальную культуру в организации.

Социальные связи на работе

Позитивные люди любят общаться. Они наслаждаются обществом себе подобных, и им отвечают взаимностью. Исследование счастливыхчиков, проведенное Эдом Динером и Мартином

Селигманом, выявило, что эту категорию от остальных отличает обилие социальных связей и общения. Самые счастливые 10% респондентов имели романтические отношения, широкий круг близких, друзей и знакомых, а также участвовали в деятельности тех или иных групп¹⁶. Счастливые люди становятся замечательными руководителями, коллегами, партнерами и друзьями, потому что излучают позитивную энергию, открыты для обмена идеями и проявляют готовность помогать другим. Несчастливые люди, напротив, склонны избегать социальных ситуаций и общения, реже делятся с окружающими своими мыслями и реже предлагают помощь.

[343]

ПОЗИТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ

Такая поддержка крайне важна для успешного плавания в корпоративном мире. Многие бизнес-лидеры считают, что должны нести свое руководящее бремя в одиночку. Они опасаются, что, слишком часто полагаясь на других, утратят контроль над командой и кто-то более успешный их переиграет. Это необоснованные опасения. Люди не могут существовать сами по себе, как острова в океане, и лидер, неспособный наладить конструктивные отношения с окружающими, никогда не раскроет свой потенциал. Лидерство — не одиночный процесс. Томас Эдисон изобрел лампочку не в одиночку, а во главе команды из 20–30 молодых ассистентов. Вдохновляющие лидеры считают взаимозависимость не слабостью, а источником силы. С надежными единомышленниками вы добьетесь намного большего, поскольку ваши интеллектуальные, эмоциональные и физические возможности возрастут.

Исследования свидетельствуют: чем лучше отношения на работе, тем выше производительность. К примеру, исследование 1996 года, охватившее 350 сотрудников из 60 подразделений одной финансовой компании, выявило, что самый красноречивый показатель достижений компании — отношение ее работников друг к другу¹⁷. Это прекрасная новость для лидеров, потому что, не всегда будучи в состоянии повлиять на изначальный состав

[344]

своей команды (относительно личных качеств, опыта и настроения ее членов), они могут оказать значительное воздействие на характер общения внутри команды. Корпоративная культура, поощряющая социальную поддержку, стимулирует индивидуальную вовлеченность и групповую энергию, креатив, сосредоточенность, мотивирует людей добиваться максимального результата. Генеральный директор сети кофеен Pret a Manger Клайв Шли утверждает, что успешные продажи его компании зависят от уровня счастья и социальных взаимодействий членов его команды. В 2013 году он рассказал во время посещения своих кофеен: «Первое, на что я смотрю, — насколько сотрудникам есть дело друг до друга, как они улыбаются, общаются, насколько они довольны, вовлечены. Я практически могу прогнозировать продажи по одному только языку тела»¹⁸.

КАК ОБЩАТЬСЯ НА РАБОТЕ

Ваши отношения с сотрудниками могут сделать работу веселой, увлекательной или, наоборот, превратить ее в кошмар. Как стимулировать позитивное, значимое взаимодействие с вышестоящим боссом, коллегами и членами команды?

Социальная модель предлагает эффективный подход.

Упражнение 12.2: социальная модель

СХОДСТВА

Ищите общие черты между вами и другими людьми. В книге «Психология влияния» Роберт Чалдини* утверждает, что нам нравятся люди, похожие на нас, будь то их мнения, личностные качества, опыт или образ жизни¹⁹. Как руководитель, вы можете произвести позитивное впечатление на своих сотрудников с помощью сходства. Проанализируйте, что у вас общего с тем или иным человеком. Может, вы выросли в одном районе или ходили в одну школу? Вас роднит хобби, интересы или спортивные увлечения? Вы любите одни и те же фильмы и музыку? У вас схожие идеи? У вас обоих есть собака? Люди невероятно чутко определяют фальшь, так что будьте

* Роберт Б. Чалдини. Психология влияния. СПб.: Питер. 2009

искренни. Чем больше у вас общего с боссом, коллегами и прямыми подчиненными, тем проще укрепить отношения.

[345]

ОТКРЫТЫЙ ПОДХОД

Будьте открытым и поощряйте сотрудников беседовать с вами, особенно об их проблемах. Чтобы стать вдохновляющим лидером, вы должны быть доступны для членов своей команды. Люди не должны бояться заговорить с вами о плохом или хорошем или попросить о помощи. Каким вы представляете перед ними, зависит от повседневного поведения: как вы входите в офис по утрам, как часто улыбаетесь, от языка тела и тона разговора, количества позитивных комментариев и энтузиазма. Станьте максимально доступным: не запирайте дверь своего кабинета и регулярно прогуливайтесь по офису (этот метод называется *управление путем обхода рабочих мест*). Постарайтесь оценить настроение, царящее на рабочих местах. Будьте начеку, включите свой эмоциональный интеллект, чтобы отслеживать невербальные сигналы окружающих. Обходя офис, слушайте и задавайте вопросы; благодарите, когда есть повод; интересуйтесь мнением людей и их идеями; делитесь важной информацией; при случае поболтайте на личные темы — о детях или о том, куда вы собираетесь в отпуск. Пошутите, посмейтесь. Сблизьтесь с людьми. Одним руководителям открытость дается легко, а другим придется потрудиться над собой. Если вы из числа последних, то начните с самосознания. В книге «Преимущества счастья» Шон Эйкор* утверждает, что люди склонны неосознанно копировать друг друга, так что внимательно приглядитесь к своему собеседнику²⁰. Он проявляет признаки тревоги, отсутствия интереса, усталости или смущения? Тогда, скорее всего, ему некомфортно в вашем присутствии. Измените выражение лица, язык тела и тон и посмотрите, насколько позитивно человек отреагирует на ваш новый имидж. Второй важнейший шаг — демонстрация эмпатии. Покажите, что вы умеете слушать людей, принимать в расчет их мнение и сопереживать, а значит, между вами нет барьеров и вы открыты для более тесного сотрудничества.

ОСОЗНАННОЕ ОБЩЕНИЕ

Общение — важнейший элемент всех человеческих отношений, своего рода клей, на котором все держится. Без позитивного общения отношения быстро сходят на нет. Консультант по командному развитию Патрик Ленсиони выделяет пять факторов, способных разрушить команду: отсутствие доверия, страх конфликта, отсутствие преданности делу, уклонение от ответственности и безразличие к результатам²¹. К примеру, если сотрудники не принимают активного участия в групповых дискуссиях, не высказываются

* Шон Ачор. Преимущества счастья. 7 принципов успеха по результатам исследований компаний из списка Fortune. М.: Эксмо. 2014.

[346]

по поводу стратегии и вектора развития компании, это плохой признак. Скучные собрания, которым не хватает жарких дебатов, — красноречивый показатель того, что люди не вовлечены в рабочий процесс и равнодушны к делу, которым занимаются. Дебаты необходимы, так как помогают отыскать эффективные решения. Иногда эмоциональность участников дискуссий порождает конфликт, но и это не всегда плохо. Открытый конфликт представляет собой возможность проанализировать все проблемы и вопросы и с этой точки зрения полезен для команды. Беспокоиться же нужно о скрытых, закулисных конфликтах, когда жалобы и недовольства вполголоса высказываются в коридорах. Если вы хотите поощрять позитивное общение внутри команды и избегать подобных фиаско, то введите в практику регулярные встречи с членами команды, на которых каждый может высказаться.

1. **Позитивный заряд.** «Позитивно заряженные» команды склонны добиваться более высоких результатов. Начиная каждое собрание с позитивных итогов, чтобы настроить собравшихся на продуктивную и оптимистичную дискуссию. Можно, к примеру, попросить каждого присутствующего рассказать, что хорошего у него недавно произошло на работе или в личной жизни. Каким новостям или событиям он сейчас радуется, чем интересуется или гордится? Дайте каждому участнику по 30–60 секунд, чтобы поделиться позитивными новостями. Этот процесс не должен занимать больше пяти минут в целом, но даже за такое короткое время он вызовет настоящий всплеск позитивных эмоций, и собрание начнется с радостной ноты.
2. **Четкое обозначение цели.** У каждого собрания должна быть конкретная задача или повестка. Что вы хотите — решить проблему, поделиться информацией, выслушать презентацию или обсудить идею? К примеру, целью общего мозгового штурма может стать как можно большее количество идей, пока без их детального анализа. Сообщите об этом участникам обсуждения, чтобы они не опасались критики. Четко сформулируйте цель и подчеркните, какого результата вы ждете от самого собрания и последующей работы по его итогам, чтобы оно не превратилось в бесцельную встречу.
3. **Вовлечение команды в диалог.** Во время собрания поощряйте активное участие, напрямую обращаясь к каждому члену команды. Стремитесь обнародовать все мнения и идеи. Для управления дискуссией используйте правило 80/20: то есть львиную долю времени (80%) отведите на выступления собравшихся, а оставшееся время (20%) высказывайтесь сами. Активно слушайте других и обратите внимание на язык тела. Задавайте открытые вопросы, чтобы члены команды не боялись делиться идеями и сами пришли к верным выводам и ответам. Стимулируйте и благодарите за позитивное участие, дайте понять

присутствующим, что вы их цените. Это способствует плавному течению обсуждения. Если наметятся конфликты, направьте людей к позитиву, признав обоснованность каждой позиции.

4. **Заручение поддержкой.** К концу собрания заручитесь поддержкой собравшихся и распределите индивидуальную ответственность за выполнение принятых решений. Согласуйте план действий, которые необходимы для продвижения компании и команды. Резюмируйте этот план — кто, чем и когда займется. Делегируйте обязанности по его контролю и исполнению. Выделите незаконченные дела и определите характер работы над ними.
5. **Завершение на позитивной ноте.** Резюмируйте, чего удалось достичь в результате обсуждения, и подчеркните позитивный вклад команды. Это как раз тот момент, когда вы должны постараться, чтобы каждый покинул собрание в приподнятом настроении, а не с ощущением, что зря потратил время. Прокомментируйте, что вам понравилось в обсуждении, что вы узнали нового и/или почему дискуссию можно назвать успешной: «Было здорово узнать столько разных мнений по поводу проблемы. Думаю, мы исследовали ее со всех сторон тщательнейшим образом». Или спросите у самих собравшихся, что ценного они вынесли из обсуждения. Напомните всем общую картину и с большим энтузиазмом отметьте, куда движется компания. Завершите собрание искренней улыбкой и от чистого сердца поблагодарите всех за ценный вклад.

ИНТЕРАКТИВНАЯ СРЕДА

Создайте увлекательную, интерактивную атмосферу общения, чтобы помочь членам команды укрепить социальные связи, вовлеченность и наполнить рабочий процесс радостью. Рассмотрите следующие идеи:

- **Совместные трапезы.** Пригласите коллег на ланч и познакомьтесь с ними поближе, чтобы развивать симпатию друг к другу. Организуйте работу так, чтобы коллегам было легко обедать вместе (например, бесплатное угощение или гибкий график работы столовой). Это прекрасный способ удовлетворить их социальные потребности и повысить уровень счастья.
- **Группы единомышленников.** Позвольте сотрудникам организовывать группы по общим интересам, такие как спортивные и книжные клубы, женские собрания, группы любителей пеших прогулок, кулинарные классы или хор. Совместное времяпрепровождение в нерабочее время помогает людям укрепить дружеские отношения и улучшить свое физическое, ментальное, эмоциональное и/или духовное состояние. Выразите свою поддержку этим начинаниям, обеспечив их финансированием, помещением или предложив свою помощь по разработке

[348]

коммуникационной стратегии для пропаганды этих инициатив по всей компании.

- **Праздники.** Дни рождения сотрудников, рождение ребенка или победа команды — все эти радостные события создают идеальную возможность для сближения команды и создания семейной обстановки. Разнообразьте монотонные будни весельем, периодически генерируя необычные праздники, такие как «День жевательной резинки» или «День бабушек и дедушек».
- **Социальное пространство.** Предоставьте команде время для того, чтобы общение развивалось естественным образом. Выделите специальное место, где можно разговаривать, не мешая работе других сотрудников. Пусть оно будет уютным, с удобными стульями и кофемашиной. Этим широким жестом вы продемонстрируете, что не возражаете, если люди немного расслабятся и поболтают.
- **Знакомства.** Один из самых простых и быстрых способов укрепить социальные связи в компании — познакомить сотрудников разных отделов, которые еще никогда не встречались. Если вы считаете, что им пойдет на пользу общение друг с другом, то познакомьте их.
- **«Топливо» для командного духа.** Поощряйте командную работу и чувство общности через формальные и неформальные занятия по тимбилдингу. В интернете можно найти множество идей для командного досуга, игр и выездов, чтобы укрепить связи с коллегами внутри и за пределами офиса, например походы, обеды, боулинг. Выбирайте занятия, которые понравятся большинству сотрудников, а не небольшой группе людей, чтобы всем было интересно участвовать. Поощряйте активное сотрудничество между проектными командами или рабочими группами, создавая условия для совместного мозгового штурма и обмена знаниями. Визуальные инструменты, такие как софтвер для интеллект-карт (например, iMindMap от OpenGenius), пригодятся для коллективного сбора и систематизации информации. Используйте программы для видеоконференций, чат-румы следующего поколения или технологии для корпоративной социальной сети, такие как Yammer, чтобы выстроить общение и укрепить отношения между сотрудниками разных подразделений компании.

ЦЕНИТЬ ДРУГ ДРУГА

Все, от генерального директора до офисного уборщика, хотят чувствовать, что их ценят. Если задуматься, что мы ценим в других людях, можно сделать шаг к созданию потрясающих рабочих отношений. Когда мы ценим кого-либо, мы не только *признаём*, но и *увеличиваем* его ценность. Делайте искренние комплименты членам своей команды и коллегам при любой возможности. В частности, продемонстрируйте, что одобряете позитивное поведение: честность, труд, надежность, увлеченность, строительство

отношений и готовность помочь. Предлагаю несколько советов по эффективной оценке усилий команды:

[349]

- **Воспитание привычки.** Люди более мотивированы, когда регулярно получают позитивную оценку, так что часто хвалите за небольшие победы. Это лучше, чем редко хвалить за грандиозные свершения. Не ждите торжественного случая, признавайте заслуги людей без промедления.
- **Публичная похвала.** Дайте высокую оценку так, чтобы это видели и слышали все сотрудники компании. Можно отметить отличившегося в корпоративной рассылке, похвалить его на встрече менеджеров или корпоративном мероприятии перед его коллегами.
- **Конкретика.** Вместо того чтобы просто сказать: «Молодец!» или «Как мы рады, что вы работаете у нас!», дайте конкретную и эмоциональную оценку работы сотрудника и разъясните, какой вклад он внес в достижение приоритетных бизнес-целей. Четко обозначьте, что вы поощряете его энтузиазм.
- **Похвала за процесс.** Если вы рассказываете только о результатах, люди решат, что важен исключительно итог. Оценивая процесс, вы демонстрируете, что оптимальные рабочие методы тоже имеют значение. К примеру, отметьте, когда человек применил креативный подход, составил подробный отчет, грамотно выстроил общение или сделал гораздо больше, чем требовалось по проекту.
- **Записки с благодарностью.** Это могут быть имейлы, карточки, стикеры или традиционные письма. Важен не канал трансляции, а содержание.
- **Подарки.** Будьте щедры — вознаграждайте коллег небольшими подарками: билетами на концерт или спортивное мероприятие, металлической или деревянной памятной пластиной с фамилией отличившегося, подарочным сертификатом, денежной премией, похвальной грамотой, внеплановым отпуском или благодарственным ланчем.
- **Вовлечение семьи.** Вручите отличившемуся сотруднику подарочную карту для него и для всей его семьи на ланч, обед или представление. Это прекрасная награда для тех, кто трудился сверхурочно в течение длительного времени, жертвуя семейными вечерами. Отправьте письмо с благодарностью и цветы ему домой — это еще больше укрепит ваши личные отношения.
- **Развитие талантов.** Предложите вознаграждение в виде обучения, тренинга или занятий с персональным коучем, чтобы помочь человеку развивать свои способности и увлечения.
- **Признание в любви.** Соберите команду и попросите всех сотрудников написать на стикерах несколько качеств, которые они ценят друг в друге²². Люди должны отметить, за что они благодарны своим коллегам, — за их таланты, работу или общение.

Создайте таблицу или интеллект-карту команды на доске/флип-чарте и приклейте соответствующие стикеры под именем каждого человека. Это потрясающе действенный метод для формирования культуры благодарности и умения ценить друг друга.

- **Метод «похвала — вопросы — совершенствование».** Собираясь провести оценку работы коллег, следуйте этой формуле: сначала *похвалите* сотрудника или команду, выделив как можно больше хорошего и подчеркивая их достижения. Затем *задайте вопросы* по проблемам и аспектам производительности, которые вызывают у вас сомнения. Наконец, укажите путь к совершенствованию, посоветуйте, как наиболее полно использовать таланты или улучшить рабочий процесс.

УЗНАВАТЬ НОВОЕ

Увеличьте свой социальный вклад и укрепите личностные связи, ближе познакомившись с коллегами. Каждый месяц узнавайте *что-то новое* о каждом члене команды — его жизни (домашние животные, хобби, имена детей, любимое блюдо или место для отдыха) или рабочих моментах (профессиональные таланты, стиль работы, предпочтительная сфера деятельности, карьерные устремления). Приглашайте разных коллег на завтрак или ланч и поговорите *о них самих*, а не о работе или текущих проблемах. Руководители, которые поощряют подобное сближение и выражают интерес, создают дружелюбные условия работы: сотрудники понимают, что их ценят и о них заботятся. Более неформальное общение представляет собой прекрасную возможность узнать, как вы можете помогать друг другу. Новичкам в команде или компании советую изучать своих коллег с первого дня. Вероятно, вас обуревают новые идеи, но не торопитесь внедрять их! Для начала познакомьтесь с сотрудниками, узнайте, каковы их обязанности и условия работы. Прежде чем играть своими лидерскими мускулами, освоитесь, разберитесь в ситуации и выслушайте различные мнения, иначе вы рискуете оттолкнуть от себя коллектив. Не тешьте себя надеждой, что знаете ответы на все вопросы, — вам еще предстоит многое узнать. Досконально изучайте культуру, процессы, системы и людей, с которыми вы работаете (особенно людей!). Только так вы сможете завоевать доверие и уважение команды и заручиться ее поддержкой для крупных преобразований. Только действительно узнав свою команду, ее способности и сильные стороны, вы будете готовы возглавить ее на пути к успеху.

Заключение: ваша история счастья/успеха

Успех — это достижение вершины; у счастья нет потолка.

Неизвестный автор

Что ж, вы дочитали книгу до конца. Спасибо; надеюсь, советы и инструменты, предложенные здесь, вдохновили вас стать выдающимся, аутентичным лидером. Вместе мы обсудили многие вопросы. Перед тем как вы встанете на путь вдохновляющего лидерства, мне бы хотелось сказать вам несколько напутственных слов.

Многое изменилось за последние десять лет. Бизнес-ландшафт из иерархического, многоуровневого превратился в плоский, многие процессы были преобразованы до неузнаваемости или переданы на аутсорсинг; деятельность компаний стала более прозрачной; временные рамки сузились, ожидания повысились, а границы между лидерами и их командами размылись. Нестабильный новый мир создает множество условий для инноваций, успеха, а также, увы, и для краха! Традиционный командно-административный стиль управления уже не служит для топ-менеджмента палочкой-выручалочкой. Концентрация на краткосрочных результатах в ущерб долгосрочной вовлеченности и благополучию команды — верный путь к выгоранию и катастрофе. Самые современные психологические исследования единогласно подтверждают: единственный способ для лидера одержать победу — в первую очередь быть хорошим человеком.

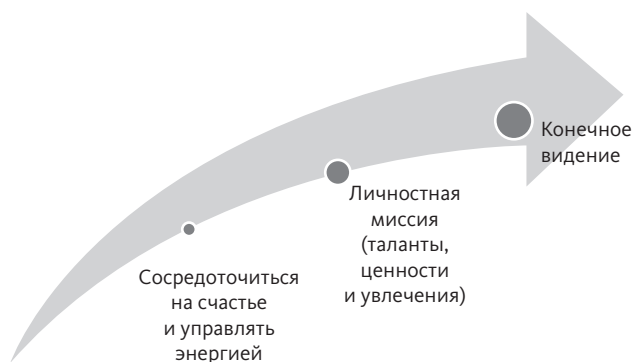
Опыт и знания, предложенные в этой книге, иллюстрируют позитивные принципы, навыки и стили поведения, которые рожают лидеров нового века. Опираясь на позитивную психологию, вы способствуете не только своему благополучию и продуктивности. Она представляет собой настоящий волновой эффект

[352]

в действии: стараясь стать счастливее и успешнее, вы развиваете свою способность раскрывать потенциал и улучшать жизнь людей, которые вас окружают. Счастье в хорошем смысле заразно, оно приносит колоссальную выгоду команде, организации и обществу в целом.

4П-модели вдохновляющего лидерства — ваш компас для успешной жизни и работы. Ориентируясь на четыре позитивных измерения — *персонал* (способности и вовлеченность), *план* (миссия и видение), *процесс* (управление энергией) и *пространство* (путь к счастью), вы намного лучше поймете свою команду, будете вести ее в правильном направлении и заботиться о ее счастье и профессиональной состоятельности. Все это дает вам возможность быть самим собой, осознать, кто вы и чего вы хотите на самом деле. Используйте этот метод, чтобы раскрыть свой потенциал, выбрать приоритетную цель, улучшить жизнь и добиться по-настоящему значимого успеха. Руководствуйтесь этими принципами на пути вдохновляющего лидерства — пути, где вы будете вовремя подпитывать свою энергию и отслеживать уровень счастья, следуя при этом своей уникальной личностной миссии и сосредоточившись на общем видении.

Путь вдохновляющего лидерства



Я искренне верю в то, что эта книга отражает дух времени и дарит современным руководителям надежду, оптимизм и возможности. Выбирая путь вдохновляющего лидерства, вы больше не ограничиваете себя неизбежным ранее выбором — либо вы добрый и заботливый, либо жесткий, бескомпромиссный; либо

так, либо иначе; либо вы выиграете, либо проиграете. Подход 4П демонстрирует: успех не обязательно обходится такой ценой, и можно преуспеть во многих сферах:

[353]

- вам не нужно быть мастером на все руки, чтобы стать на редкость успешным руководителем;
- можно оставаться самим собой и при этом вызывать уважение;
- можно создавать замечательные команды, несмотря на то что у каждого человека есть свои слабости;
- можно управлять сердцем, а не только разумом;
- можно служить команде и компании и при этом получать колоссальную выгоду для себя;
- можно заниматься любимым делом и добиваться фантастических результатов;
- можно прекратить гнаться за временем и накапливать энергию, выполняя все поставленные задачи;
- можно стать новатором, первопроходцем и сверхсостоятельным лидером и при этом приносить пользу миру;
- можно испытать счастье на пути к успеху и для вас, и для команды!

Неважно, сколько человек под вашим началом — пять или пятьсот и где вы работаете — в банке, больнице, школе или стартапе. Воспользуйтесь преимуществами позитивных принципов, чтобы вдохновить команду, добиться выдающихся результатов и получить огромное удовольствие от работы. Только представьте: если каждый из нас решит опираться на свои таланты и способности, следовать своей миссии и руководить людьми позитивно, какими станут наши компании? Наши сообщества? Мир? Надеюсь, некоторые идеи из этой книги помогут вам открыть новые, значимые горизонты в жизни и работе и оставить позитивный след в истории человечества.

Пишите собственную историю счастья и успеха. Желаю вам всего самого лучшего на этом пути.

Ян Мультфейт

Следующие шаги

Заручитесь помощью, тренингом и инструментами, чтобы развивать свои лидерские способности и раскрыть потенциал команды.

Ресурсы и вспомогательные материалы для вдохновляющего лидерства

Присоединяйтесь к нашему онлайн-сообществу и получите эксклюзивный доступ к полезным ресурсам и материалам из книги: positiveleaderbook.com.

- Раскройте свои таланты и способности и применяйте их в деле.
- Испытайте состояние потока и поставьте перед командой значимые задачи.
- Эффективно управляйте своей энергией.
- Ставьте цели, связанные со счастьем.

Выступления

Ян Мультфейт — признанный оратор; его выступления не только вызывают бурный интерес, но и заставляют задуматься; он выступает по всему миру на такие темы, как бизнес, образование, личностное развитие и технологии. Он идеальный спикер для групп и компаний, которые стремятся развивать свои таланты и способности и создать позитивные условия для роста и успеха.

Чтобы пригласить Яна, напишите на jan@muhlfeit.com.

Подробную информацию можно найти на сайте janmuhlfeit.com/en.

[355]

Ян в социальных сетях

Twitter: [@janmuhlfeit](https://twitter.com/janmuhlfeit).

Facebook: facebook.com/janmuhlfeit.

Тренинг для лидеров OpenGenius

Узнайте о новейших навыках лидерства и создайте позитивную рабочую культуру, которая выведет вашу компанию на новый уровень успеха и счастья. Предлагаем курсы Яна Мульфейта в Великобритании:

- Креативное лидерство: 5-дневный курс — Кардифф, Великобритания.
- Позитивное лидерство: 1-дневный семинар — Кардифф, Великобритания.
- Тренинг компании (по предварительному заказу): курс OpenGenius можно адаптировать к задачам вашей компании. Наши эксперты будут рады провести уникальный курс, нацеленный на конкретные задачи, в выбранном вами месте.

Подробную информацию можно найти на opengenius.com.

Благодарности

Мне бы хотелось выразить признательность всем, кто вдохновлял и поддерживал меня в моей миссии, — раскрыть человеческий потенциал во всем мире.

Я чрезвычайно благодарен своему соавтору Мелине Кости, чья самоотверженная работа помогла создать эту книгу. Ее вера в этот проект и неутомимые исследования, а также редактирование бесценны. Мел была потрясающим «вторым пилотом» на всех этапах рождения нашей книги.

Выражаю особую благодарность своим добрым друзьям из OpenGenius, в частности Крису Гриффитсу (генеральному директору) и Лиз Озеланд (директору по тренингу), которые стали для меня надежной опорой на ранних этапах работы над книгой. Я глубоко признателен вам за ваши мудрые советы и энтузиазм. Кроме того, благодарю Дино Кости за его исследования и незаменимую помощь с материалом.

Само собой разумеется, я в неоплатном долгу перед моими потрясающими женой и дочерью за их безмерное терпение, поддержку и понимание на протяжении всего проекта и перед моими любящими родителями, которые вдохновили меня стать тем, кто я есть.

Мне бы хотелось отметить всех боссов Microsoft, которые позволили мне свободно развивать мои таланты и формировать собственные стандарты совершенства. Без их наставничества и мудрости я вряд ли бы добился и сотой доли того успеха, которого мне удалось добиться, ведя свою команду к нашим общим целям. Особой благодарности заслуживает человек, который навеки останется для меня примером для подражания, — Билл Гейтс — за его блестящий пример позитивного лидерства и стремление сделать мир лучше. И, конечно же, я безгранично благодарен всем своим коллегам и членам команды (прошлой и сегодняшней) за готовность воплощать в жизнь мои безумные

идеи на протяжении всей моей долгой и радостной карьеры топ-менеджера.

Мне бы хотелось выразить признательность революционной работе, проделанной огромным количеством удивительных людей в области позитивной психологии, особенно доктору Мартину Селигману, Талю Бен-Шахару, Шону Эйкору и Соне Любомирски. Они — истинные вестники счастья, и эта книга была бы невозможна без их удивительных открытий и эмпирических знаний.

[357]

Благодарю издательскую команду Pearson за возможность поделиться своими идеями. В частности, Элоиз Кук (старший выпускающий редактор), Мелани Картер (старший контент-менеджер) и Антонию Максвелл (редактор), чья безоговорочная самоотверженность и виртуозное владение издательским мастерством обеспечили высокое качество этой книги.

За вдохновение и поддержку от всего сердца благодарю Дипака Чопру, Тима Голлуэя, Питера Земски, Джеффа Райкеса, Стивена Джозефа, Орландо Айалу, Андруллу Вассилиу, Фрэнка Брауна, Дженнифер Бланк, Дэвида Свободу, Жан-Филиппа Куртуа и Патрицию Фалько Беккалли.

И, наконец, благодарю всех друзей, коллег-лидеров и помощников, которые с интересом следили за моей работой. Надеюсь, в этой книге мне удалось отразить ваши лучшие надежды на позитивное будущее человечества, наполненное успехом и счастьем.

Об авторах

Ян Мульфейт — всемирно известный стратег, коуч и ментор для управленцев. Бывший председатель Microsoft Europe и ветеран отрасли информационных и коммуникационных технологий, проработал 22 года в хайтек-гиганте. Ян специализируется на коучинге лидеров, помогает выдающимся индивидам и организациям из сферы бизнеса, образования, политики и спорта развивать свои способности и добиваться фантастических результатов. В настоящее время он «приглашенный предприниматель» в INSEAD и коуч для студентов Executive MBA Кембриджского университета, а также член Консультативного совета по вопросам бизнеса Имперского колледжа Лондона.

Невероятная любовь к жизни и достижения в качестве лидера и коуча сделали Яна популярным спикером. Он желанный гость на мероприятиях WEF, OECD, EC, EP, Гарварда, INSEAD, Кембриджа и *Economist*. У него брали интервью CNN, CNBC, Bloomberg, *Financial Times*, *New York Times* и *The Wall Street Journal* и многие другие.

Ян Мульфейт родился в 1962 году и вырос в Чехословакии. Прежде чем прийти в Microsoft, он работал в государственном и частном секторах. Несмотря на весьма скромные и даже стесненные жизненные обстоятельства, Ян сумел преуспеть в «премьер-лиге» глобальной экономики. Ключевую роль в его успехе сыграла способность вдохновлять людей и команды на достижения, о которых они и не мечтали. Его личностная миссия: «Я помогаю индивидам, организациям и странам по всему миру раскрыть человеческий потенциал».

Новости и подробную информацию можно найти на сайте janmuhlfeit.com/en.

Мелина Кости — профессиональный бизнес-писатель с опытом работы в сфере управления маркетингом. Соавтор (вместе с Крисом Гриффитсом) бестселлера GRASP the Solution,

тесно сотрудничает с глобальным провайдером тренингов и софтвера OpenGenius. Мелина имеет степень бакалавра наук по экономике и организации производства Лондонского городского университета. Помимо писательской работы, она предоставляет сопроводительные услуги в обучении взрослым с затруднениями в учебе и инвалидностью.

Примечания

Введение

- ¹ Bennis, W., Nanus, B. (1997). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Business.
- ² Gell, Anthony (2014). *The Book of Leadership: How to Get Yourself, Your Team and Your Organization Further Than You Ever Thought Possible*. London: Piatkus.
- ³ Gallup (2015). 'State of the American manager: Analytics and advice for leaders', April. [Online] Доступно на: <http://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx>.
- ⁴ Achor, Shawn (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles that Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown Business.
- ⁵ Positive Psychology Institute (2012). 'What is positive psychology?' [Online] Доступно на: http://www.positivepsychologyinstitute.com.au/what_is_positive_psychology.html.
- ⁶ Pennock, Seph Fontane (2015). 'What is Positive Psychology: 7 definitions + PDF'. *Positive Psychology Program*, 3 April. [Online] Доступно на: <http://positivepsychologyprogram.com/what-is-positive-psychology>.
- ⁷ Lyubomirsky, Sonja, King, Laura, Diener, Ed. (2005). 'The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?' *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. [Online] Доступно на: <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/bul-1316803.pdf>.
- ⁸ Achor, Shawn (2012). 'Positive Intelligence'. *Harvard Business Review*, January — February. [Online] Доступно на: <https://hbr.org/2012/01/positive-intelligence>.
- ⁹ Revesencio, Jonha (2015). 'Why happy employees are 12 per cent more productive'. *Fast Company*, 22 July. [Online] Доступно на: <http://www.fastcompany.com/3048751/the-future-of-work/happy-employees-are-12-more-productive-at-work>.
- ¹⁰ Institute of Leadership & Management, ILM (2013). 'The pursuit of happiness: Positivity and performance among UK managers'. [Online] Доступно на: https://www.i-l-m.com/~media/ILM_per_cent20website/downloads/Insight/reports_from_ILM_website/research_positivity_and_performance_per_cent20pdf.ashx.

- ¹¹ Bersin, Josh (2014). 'Why companies fail to engage today's workforce: The overwhelmed employee'. *Forbes*, 15 March. [Online] Доступно на: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/03/15/why-companies-fail-to-engage-todays-workforce-the-overwhelmed-employee/#4fad02204726>.

[361]

Глава 1

- ¹ Orr, Evelyn J. (2012). 'Survival of the most self-aware: Nearly 80 percent of leaders have blind spots about their skills'. *The Korn Ferry Institute*.
- ² Flaum, J. P. (2010). 'When it comes to business leadership, nice guys finish first'. *Green Peak Partners*.
- ³ Zes, David, Landis, Dana (2013). 'A better return on self-awareness'. *The Korn Ferry Institute*, august [Online] Доступно на: <https://www.kornferry.com/institute/better-return-self-awareness>.
- ⁴ Gallup (2013). 'The state of the global workplace: employee engagement insights for business leaders worldwide'. [Online] Доступно на: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>.
- ⁵ Rath, Tom (2007). *StrengthsFinder 2.0*. New York: Gallup Press.
- ⁶ Sorenson, Susan (2014). 'How employees' strengths make your company stronger'. *Gallup*. 20 February. [Online] Доступно на: <http://www.gallup.com/businessjournal/167462/employees-strengths-company-stronger.aspx>.
- ⁷ Rath, Tom (2007). *StrengthsFinder 2.0*. New York: Gallup Press.
- ⁸ Watson, Wyatt (2009). 'Continuous engagement: The key to unlocking the value of your people during tough times'. *Work Europe Survey Report 2008–2009*. London: Watson Wyatt.
- ⁹ Towers Perrin-ISR (2008). 'Employee engagement underpins business transformation'. July. [Online] Доступно на: <http://www.ifcaonline.com>.
- ¹⁰ Kenexa Research Institute (2009). 'The impact of employee engagement'. White Paper.
- ¹¹ Seligman, Martin E. P., Steen, Tracy, Park, N., Peterson, Christopher (2005). 'Positive psychology progress: empirical validation of interventions'. *American Psychologist*. July — August, 60 (5), 410–421.
- ¹² Sorenson, Susan (2014). 'How employees' strengths make your company stronger'. *Gallup*. 20 February. [Online] Доступно на: <http://www.gallup.com/businessjournal/167462/employees-strengths-company-stronger.aspx>.
- ¹³ Walter, Ekaterina (2013). 'Four essentials of strengths-based leadership'. *Forbes*, 27 August. [Online] Доступно на: <https://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2013/08/27/four-essentials-of-strength-based-leadership/#50ea90d64c99>.

- ¹⁴ Goleman, Daniel (1996). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. London: Bloomsbury Publishing.
- ¹⁵ Pink, Daniel (2008). *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*. London: Marshall Cavendish.

Глава 2

- ¹ Gallup. 'What is the difference between a talent and a strength?' [Online] Доступно на: <http://strengths.gallup.com/help/general/125543/difference-talent-strength.aspx>.
- ² The Myers & Briggs Foundation. 'MBTI basics'. [Online] Доступно на: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics>.
- ³ Lebon, Tim (2014). *Achieve Your Potential with Positive Psychology*. Teach Yourself. London: Hachette UK.
- ⁴ Roarty, Mike, Toogood, Kathy (2014). *The Strengths-Focused Guide to Leadership: Identify Your Talents and Get the Most From Your People*. Harlow: Pearson.
- ⁵ Адаптировано из «примеров талантов». Your dictionary. [Online] Доступно на: <http://examples.yourdictionary.com/examples-of-strengths.html>.
- ⁶ Worldwide Center for organizational development (WCod) and ready To Manage (2009). '360-degree feedback debriefing guide'. [Online] Доступно на: http://store.readytomanage.com/Shared/products/MiscBooks/360_degree_feedback_booklet-final.pdf.
- ⁷ Krogerus, Mikael, Tschäppeler, Roman (2011). *The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking*. London: Profile Books.
- ⁸ Buckingham, Marcus (2007). *Go Put Your Strengths to Work: Six Powerful Steps to Achieve Outstanding Performance*. New York: Free Press.
- ⁹ Zenger, John H., Folkman, Joseph R., Sherwin, Robert H., Steel, Barbara (2012). *How to Be exceptional: Drive Leadership Success by Magnifying Your Strengths*. New York: McGraw-Hill.
- ¹⁰ Zenger, John H., Folkman, Joseph, Edinger, Scott (2011). 'Making yourself indispensable'. *Harvard Business Review*, October. [Online] Доступно на: <https://hbr.org/2011/10/making-yourself-indispensable/ar/1>.
- ¹¹ Achor, Shawn (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles that Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown Business.
- ¹² Cabane, Olivia Fox (2013). *The Charisma Myth: How Anyone Can Master the Art and Science of Personal Magnetism*. New York: Portfolio.
- ¹³ McKay, Brett, McKay, Kate (2013). 'The 3 elements of charisma: Power'. *The Art of Manliness*, 12 November. [Online] Доступно на: <http://www.artof-manliness.com/2013/11/12/the-3-elements-of-charisma-power>.

Глава 3

- ¹ Morris, Michael (2005). *The First-time Manager: The First Steps to a Brilliant Management Career*. Third edition. London: Kogan Page.
- ² Buckingham, Marcus (2007). *Go Put Your Strengths to Work: Six Powerful Steps to Achieve Outstanding Performance*. New York: Free Press.
- ³ Ashman, Joann Warcholic, Shelly, Susan (2011). *Play to Your Team's Strengths: The Manager's Guide to Boosting Innovation, Productivity and Profitability*. Avon, Ma: F+W Media Business Now.
- ⁴ Department of Trade & Industry. 'People development & teamwork'. [On-line] Доступно на: http://www.businessballs.com/dtiresources/TQM_development_people_teams.pdf.
- ⁵ Rath, Tom, Conchie, Barry (2008). *Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams and Why People Follow*. New York: Gallup Press.
- ⁶ Buckingham, Marcus, Clifton, Donald (2001). *Now, Discover Your Strengths: How to Develop Your Talents and Those of the People You Manage*. London: Simon & Schuster.
- ⁷ Sharma, Robin (2010). *Leadership Wisdom from the Monk Who Sold His Ferrari: The 8 Rituals of the Best Leaders*. London: Harper Element.
- ⁸ Lombardo, Michael M., Eichinger, Robert W. (2001). *The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for Any Future*. Minneapolis, MN: Lominger.
- ⁹ Pedler, Mike, Burgoyne, John, Boydell, Tim (2010). *A Manager's Guide to Leadership: An Action Learning Approach*. Second edition. Maidenhead: McGraw-Hill Professional.
- ¹⁰ Scoular, Anne (2011). *The Financial Times Guide to Business Coaching*. Harlow: Pearson Education.
- ¹¹ Ashman, Joann Warcholic, Shelly, Susan (2011). *Play to Your Team's Strengths: The Manager's Guide to Boosting Innovation, Productivity and Profitability*. Avon, Ma: F+W Media Business Now.
- ¹² Whitmore, Sir John (2002). *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- ¹³ Clemmer, Jim (2003). *The Leader's Digest: Timeless Principles for Team and Organization Success*. Toronto: Clemmer Group.
- ¹⁴ Holliday, Micki (2001). *Coaching, Mentoring and Managing: Breakthrough Strategies to Solve Performance Problems and Build Winning Teams*. Career Press.
- ¹⁵ Kaplan, Robert, Kaiser, Robert B. (2013). *Fear Your Strengths: What You Are Best at Could Be Your Biggest Problem*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- ¹⁶ Jay, Joelle K. (2007). 'The best of you and the rest of you: Making the most of strengths-based leadership'. White paper. *Pillar Consulting*. [Online] Доступно на: <http://joellekjay.com/documents/09090422-the-best-of-you-and-the-rest-of-you.pdf>.

Глава 4

- ¹ Steinbrecher, Susan (2014). 'Why you need to create a personal mission statement'. *The Huffington Post*, 1 October. [Online] Доступно на: http://www.huffingtonpost.com/susan-steinbrecher/why-you-need-to-create-a-b_5642112.html.
- ² The Community. 'Business mission statements'. *Stephen R. Covey*. [Online] Доступно на: <https://www.stephencovey.com/mission-statements.php>.
- ³ Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P., Schwartz, B. (1997) 'Jobs, careers, and callings: People's relations to their work'. *Journal of Research in Personality*, 31, 21–33.
- ⁴ Brooks, Katharine (2012). 'Job, career, calling: key to happiness and meaning at work?' *Psychology Today*, 29 June. [Online] Доступно на: <https://www.psychologytoday.com/blog/career-transitions/201206/job-career-calling-key-happiness-and-meaning-work>.
- ⁵ Csikszentmihalyi, Mihalyi (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- ⁶ Geirland, John (1996). 'Go with the flow'. *Wired*. September, issue 4. [Online] Доступно на: http://archive.wired.com/wired/archive/4.09/czik_pr.html.
- ⁷ Csikszentmihalyi, M., Lefevre, J. (1989). 'Optimal experience in work and leisure'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 815–822.
- ⁸ Marsh, Ann (2005). 'The art of work'. *Fast Company*, 1 august. [Online] Доступно на: <http://www.fastcompany.com/53713/art-work>.
- ⁹ Boyer, Lyn. *7 Secrets of Sensational Leaders*. Sarasota: Leadership options.
- ¹⁰ Kriegel, Robert J., Patler, Louis (1991). *If It Ain't Broke. Break It!* New York: Warner Books.
- ¹¹ Ben-Shahar, Tal (2007). *Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfillment*. New York: McGraw-Hill.

Глава 5

- ¹ Dyer, Dr. Wayne W. (2010). *Inspiration: Your Ultimate Calling*. London: Hay House.

- ² Gell, Anthony (2014). *The Book of Leadership: How to Get Yourself, Your Team and Your Organization Further Than You Ever Thought Possible*. London: Piatkus.
- ³ Zenger, John H., Folkman, Joseph R. and Edinger, Scott K. (2009). *The Inspiring Leader: Unlocking the Secrets of How Extraordinary Leaders Motivate*. New York: McGraw-Hill.
- ⁴ Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- ⁵ Bass, Bernard, M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- ⁶ Tracy, Brian (1995). *Maximum Achievement: Strategies and Skills that Will Unlock Your Hidden Powers to Succeed*. New York: Simon & Schuster.
- ⁷ Bharadwaj Badal, Sangeeta (2015). 'The psychology of entrepreneurs drives business outcomes'. *Gallup*, 1 September. [Online] Доступно на: http://www.gallup.com/businessjournal/185156/psychology-entrepreneurs-drives-business-outcomes.aspx?utm_source=giessen&utm_medium=search&utm_campaign=tiles.
- ⁸ Manktelow, James. 'What is leadership?' *Mind Tools*. [Online] Доступно на: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_41.htm.
- ⁹ Gell, Anthony (2014). *The Book of Leadership: How to Get Yourself, Your Team and Your Organization Further Than You Ever Thought Possible*. London: Piatkus.
- ¹⁰ Lopez, Anthony (2010). *The Legacy Leader*. Mustang, OK: Tate Publishing.
- ¹¹ Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- ¹² Arline, Katherine (2014). 'What is a vision statement?' *Business News Daily*, 11 December. [Online] Доступно на: <http://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html>.
- ¹³ Maslow, Abraham H. (1943). 'A theory of human motivation'. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- ¹⁴ Garton, Eric, Mankins, Michael C. (2015). 'Engaging your employees is good, but don't stop there'. *Harvard Business Review*, 9 December. [Online] Доступно на: <https://hbr.org/2015/12/engaging-your-employees-is-good-but-dont-stop-there>.
- ¹⁵ Kristof, Kathy M. (2005). 'Money can't buy happiness, security either'. Los Angeles Times, 14 January.
- ¹⁶ Kasser, Tim, Ryan, Richard M. (1993). 'The dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 410–422.
- ¹⁷ Christensen, Clayton M., Allworth, James, Dillon, Karen (2012). *How Will You Measure Your Life?* New York: Harper Collins.

- ¹⁸ Bersin, Josh (2015). 'Becoming irresistible: A new model for employee engagement'. *Deloitte University Press*, 26 January. [Online] Доступно на: <http://dupress.com/articles/employee-engagement-strategies>.

[366]

Глава 6

- ¹ Hanna, David P. (1988). *Designing Organizations for High Performance*. New York: Addison-Wesley.
- ² Bishop, Todd (2015). 'Exclusive: Satya Nadella reveals Microsoft's new mission statement, sees "tough choices" ahead'. *Geek Wire*, 25 June. [Online] Доступно на: <http://www.geekwire.com/2015/exclusive-satya-nadella-reveals-microsofts-new-mission-statement-sees-more-tough-choices-ahead>.
- ³ Sinek, Simon (2011). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Penguin Books.
- ⁴ Chang, Richard Y. (2001). *The Passion Plan at Work: Building a Passion-Driven Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ⁵ Goldman, Mike (2015). *Performance Breakthrough: The Four Secrets of Passionate Organizations*. Second edition. New York: High Point Executive Publishing.
- ⁶ Bryson, Alex, MacKerron, George (2015). 'Are you happy while you work?' CEP discussion Paper No. 1187, Centre for Economic Performance, February. [Online] Доступно на: <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1187.pdf>.
- ⁷ Housh, Will (2015). '5 inexpensive ways to create a company culture like Google's'. *Entrepreneur*, 22 January. [Online] Доступно на: <http://www.entrepreneur.com/article/240172>.

Глава 7

- ¹ Kwoh, Leslie (2013). 'When the CEO burns out'. *The Wall Street Journal*, 7 May. [Online] Доступно на: <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323687604578469124008524696>.
- ² Definition of 'Burnout', <http://www.merriam-webster.com/dictionary/burnout>.
- ³ Preston, Jack (2015). 'Infographic: How stressed are UK employees?' *Virgin*, April. [Online] Доступно на: <https://www.virgin.com/disruptors/infographic-how-stressed-are-uk-employees>.
- ⁴ Borg, James (2010). *Mind power: Change Your Thinking, Change Your Life*. Harlow: Pearson.
- ⁵ Loehr, Jim, Schwartz, Tony (2003). *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*. New York: Simon & Schuster.

- ⁶ Patterson, Jerry, Kelleher, Paul (2005). *Resilient School Leaders: Strategies for Turning Adversity into Achievement*. Association for Supervision & Curriculum Development.
- ⁷ Mind Gym (2005). *The Mind Gym: Wake Your Mind Up*. London: Time Warner.
- ⁸ PM Editorial (2015). 'Chronic stress dominates a third of UK working life, says research'. *CIPD*, 8 January.
- ⁹ Campbell, Michael, Baltes, Jessica, Martin, André, Meddings, Kylie (2007). 'The stress of leadership'. *Center for Creative Leadership (CCL)*, White Paper. [Online] Доступно на: <https://www.ccl.org/articles/white-papers/stress-of-leadership/>.
- ¹⁰ The University of Edinburgh (2012). 'Work related stress – Information for managers/supervisors'. Health & Safety department, 29 February.
- ¹¹ Rowan, Sophie (2008). *Happy at Work: Ten Steps to Ultimate Job Satisfaction*. Harlow: Pearson.
- ¹² Borg, James (2010). *Mind Power: Change Your Thinking, Change Your Life*. Harlow: Pearson.
- ¹³ Adapted from: 'causes of stress'. *Health & Safety Executive*. [Online] Доступно на: <http://www.hse.gov.uk/stress/furtheradvice/causesofstress.htm>.
- ¹⁴ Адаптировано из: Stress Management Society. 'How vulnerable are you to stress?' [Online] Доступно на: <http://www.stress.org.uk/stresstest.aspx>.
- ¹⁵ Wilson, Timothy (2002). *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*. Boston: Harvard University Press.
- ¹⁶ Bort, Julie (2015). 'This Google engineer's title is 'Jolly Good Fellow' and he's solving unhappiness and war'. [Online] Доступно на: <http://www.businessinsider.com/google-jolly-good-fellow-chade-meng-tan-2015-9>.

Глава 8

- ¹ Dahlgreen, Will (2015). 'A seven hour working day is "most productive"'. *You Gov*, 14 October. [Online] Доступно на: <https://yougov.co.uk/news/2015/10/14/british-people-say-7-hour-work-day-most-productive>.
- ² Stack, Laura M. (2005). 'Maintaining the energy you need to be productive'. *Leave the Office Earlier*. The Productivity Pro, December, No. 79.
- ³ Lavie, Peretz, Zomer, Jacob, Gopher, Daniel (1995). 'Ultradian rhythms in prolonged human performance'. *US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*, Ari Research Note 95–30, February. [Online] Доступно на: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a296199.pdf>.
- ⁴ Ciotti, Gregory (2012). 'The science behind why better energy management is the key to peak productivity'. *iDoneThis Blog*, 9 October. [Online] Доступно на: <http://blog.idonethis.com/science-of-better-energy-management>.

- ⁵ Paju, Sami (2010). 'Supercharge your productivity with ultradian rhythms'. *Lateral Action*. [Online] Доступно на: <http://lateralaction.com/articles/productivity-ultradian-rhythms>.
- ⁶ Neal, David T., Wood, Wendy, Quinn, Jeffrey M. (2006). 'Habits – a repeat performance'. *Current Directions in Psychological Science*, 15(4), 198–202.
- ⁷ Peters, Steve (2012). *The Chimp Paradox: The Mind Management Programme for Confidence, Success and Happiness*. First edition. London: Vermilion.
- ⁸ Covey, Stephen (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Second edition. London: Simon & Schuster.
- ⁹ Scivicque, Chrissy (2010). 'How to be proactive at work: My 5 step system'. *Eat Your Career*. [Online] Доступно на: <http://www.eatyourcareer.com/2010/08/how-be-proactive-at-work-step-system>.
- ¹⁰ McQuerrey, Lisa. 'How to become proactive rather than reactive'. *azcentral.com*. [Online] Доступно на: <http://yourbusiness.azcentral.com/become-proactive-rather-reactive-10908.html>.
- ¹¹ Wilson, Glenn. 'The "infomania" study'. *Dr. Glenn Wilson*. [Online] Доступно на: http://www.drglennwilson.com/Infomania_experiment_for_HP.doc.
- ¹² Hodson, Tom, Schwartz, Jeff, van Berkel, Ardie, Otten, Ian Winstrom (2014). 'The overwhelmed employee: Simplify the work environment'. *Deloitte University Press*, 7 March. [Online] Доступно на: <http://dupress.com/articles/hc-trends-2014-overwhelmed-employee/#end-notes>.
- ¹³ Meeker, Mary, Wu, Liang (2013). '2013 internet trends'. KPCB, 29 May.
- ¹⁴ Harmonie (2011). 'I can't get my work done! How collaboration & social tools drain productivity'. 1 May. [Online] Доступно на: <https://harmonie.blog/i-cant-get-my-work-done-how-collaboration-social-tools-drain-productivity>.
- ¹⁵ Rosen, Larry (2014). 'Technology and the brain, the latest research and findings'. *Wisdom 2.0 Conference 2014*, 2 March. [Online] Доступно на: <https://www.youtube.com/watch?v=n0OqA0pmAag#t=84>.
- ¹⁶ Spira, Jonathan B. (2011). *Overload! How Too Much Information is Hazardous to Your Organization*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- ¹⁷ Dux, Paul, Ivanoff, J., Asplund, Christopher L., Marois, René (2006). 'Isolation of a central bottleneck of information processing with time-resolved fMRI'. *Neuron*, 52(6), 1109–1120.
- ¹⁸ Iqbal, Shamsi T., Horvitz, Eric (2007). 'Disruption and recovery of computing tasks: Field study, analysis, and directions'. Paper presented at the *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, San Jose, California, 28 April to 3 May, pp. 677–686.

- ¹⁹ Adkins, Amy (2015). 'Only 35 per cent of US managers are engaged in their jobs'. *Gallup*, 2 April. [Online] Доступно на: <http://www.gallup.com/businessjournal/182228/managers-engaged-jobs.aspx>.
- ²⁰ Caruso, David, Salovey, Peter (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ²¹ Russell, James A., Weiss, Anna, Mendelsohn, Gerald A. (1989). 'Affect grid: A single-item scale of pleasure and arousal'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 493–502.
- ²² Witters, Dan, Agrawal, Sangeeta (2014). 'What your wellness programs are missing'. *Gallup*, 7 July. [Online] Доступно на: <http://www.gallup.com/businessjournal/172106/workplace-wellness-programs-missing.aspx>.
- ²³ Wallman, James (2015). *Stuffed: Living More With Less*. Second edition. London: Penguin.
- ²⁴ McMains, Stephanie; Kastner, Sabine (2011). 'Interactions of top-down and bottom-up mechanisms in human visual cortex'. *The Journal of Neuroscience*, 31(2), 587–597. [Online] Доступно на: <http://www.jneurosci.org/content/31/2/587.long>.

[369]

Глава 9

- ¹ The Energy Project and Harvard Business Review (2014). 'The human era @ work: Findings from The energy Project and Harvard Business Review'. White paper.
- ² Loehr, Jim, Schwartz, Tony (2003). *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*. New York: Simon & Schuster.
- ³ Hollingshead, Todd (2012). 'Poor employee health means slacking on the job, business losses'. *BYU News*, 19 August. [Online] Доступно на: <https://news.byu.edu/news/poor-employee-health-means-slacking-job-business-losses>.
- ⁴ Friedman, Ron (2014). 'What you eat affects your productivity'. *Harvard Business Review*, 17 October. [Online] Доступно на: <https://hbr.org/2014/10/what-you-eat-affects-your-productivity>.
- ⁵ Coulson, Jo C., McKenna, Jim, Field, Matthew (2008). 'Exercising at work and self-reported work performance'. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(3), 176–197.
- ⁶ The Energy Project and Harvard Business Review (2014). 'The human era @ work: Findings from The Energy Project and Harvard Business Review'. White paper. [Online] Доступно на: http://documents.kenyon.edu/humanresources/Whitepaper_human_era_at_Work.pdf.

- ⁷ Hafner, Marco, Van Stolk, Christian, Saunders, Catherine, Krapels, Joachim, Baruch, Ben (2015). 'Health, wellbeing and productivity in the workplace'. *Rand Europe*. [Online] Доступно на: <http://www.rand.org/>.
- ⁸ Mind Gym (2005). *The Mind Gym: Wake Your Mind Up*. London: Sphere.
- ⁹ Bell, Poorna (2013). 'The official amount of free time you need to be happy'. The Huffington Post, 7 June. [Online] Доступно на: http://www.huffingtonpost.co.uk/2013/06/07/seven-hours-work-life-balance_n_3401624.html.
- ¹⁰ Адаптировано из главы 'Peace of mind' из: Owen, Jo (2012). *How to Manage: The Art of Making Things Happen*. Third edition. Harlow: Pearson.
- ¹¹ Miller, Liz (2009). *Mood Mapping: Plot Your Way to Emotional Health and Happiness*. London: Pan Macmillan.
- ¹² Magistretti, Pierre J., Pellerin, Luc, Martin, Jean-Luc (1995). 'Brain energy metabolism: an integrated cellular perspective'. In: Floyd E. Bloom, David J. Kupfer (eds). *Psychopharmacology: The Fourth Generation of Progress*. New York: Raven Press, 657–670.
- ¹³ Puddicome, Andy (2011). *Get Some Headspace: 10 Minutes Can Make All the Difference*. London: Hodder & Stoughton.
- ¹⁴ Schaufenbuel, Kimberly (2014). 'Bringing mindfulness to the workplace'. *UNC Kenan-Flagler Business School*. [Online] Доступно на: http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/unc-white-paper-bringing-mindfulness-to-the-workplace_final.pdf.
- ¹⁵ Covey, Stephen R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. London: Simon & Schuster.
- ¹⁶ Frankl, Viktor E. (1985). *Man's Search for Meaning*. New York: Washington Square Press.
- ¹⁷ Williams, Anna (2015). '8 successful people who use the power of visualisation'. *Mindbodygreen*, 8 July. [Online] Доступно на: <http://www.mindbodygreen.com/0-20630/8-successful-people-who-use-the-power-of-visualization.html>.
- ¹⁸ Harris, Russ (2007). *The Happiness Trap: Stop Struggling, Start Living*. Wollombi, NSW: Exisle Publishing.
- ¹⁹ Lally, Philippa, Van Jaarsfeld, Cornelia H. M., Potts, Henry W. W., Wardle, Jane (2010). 'How are habits formed: Modelling habit formation in the real world'. *European Journal of Social Psychology*, October, 40 (6), 998–1009.

Глава 10

- ¹ Kushlev, Kostadin, Dunn, Elizabeth W., Lucas, Richard E. (2015). 'Higher income is associated with less daily sadness but not more daily happiness'. *Social Psychological and Personality Science*, 6(5), 483–489.

- ² Kahneman, Daniel, Deaton, Angus (2010). 'High income improves evaluation of life but not emotional well-being'. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS)*, 107(38), 16489–16493. [Online] Доступно на: <http://www.pnas.org/content/107/38/16489.full>. [37]
- ³ Eastern, Mark (2006). 'Britains' happiness in decline'. *BBC News*, 2 May. [Online] Доступно на: http://news.bbc.co.uk/1/hi/programmes/happiness_formula/4771908.stm.
- ⁴ Diener, Ed, Horwitz, Jeff, Emmons Robert A. (1985). 'Happiness of the very wealthy'. *Social Indicators Research*, 16, 263–274.
- ⁵ Society for Personality and Social Psychology (2015). 'Can money buy happiness? The relationship between money and well-being'. *EurekaAlert!*, 27 February. [Online] Доступно на: https://www.eurekaalert.org/pub_releases/2015-02/sfpa-cmb021815.php.
- ⁶ Allard, Gayle (2003). 'GDP and happiness'. *IE Business School*, 22 November. [Online] Available from: <http://focus.ie.edu/es/node/2252>.
- ⁷ Easterlin, Richard A. (1995). 'Will raising the incomes of all increase the happiness of all?' *Journal of Economic Behavior and Organization*, 27, 35–47.
- ⁸ Staw, Barry M., Sutton, Robert, I., Pelled, Lisa H. (1994). 'Employee positive emotions and favourable outcomes at the workplace'. *Organization Science*, 5(1), 51–71.
- ⁹ Achor, Shawn (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles that Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown Business.
- ¹⁰ Schmitz, Taylor W., De Rosa, Eve, Anderson, Adam K. (2009) 'Opposing influences of affective state valence on visual cortical encoding'. *The Journal of Neuroscience*, 29(22), 7199–7207.
- ¹¹ De Neve, Jan-Emmanuel, Oswald, Andrew J. (2012). 'Estimating the influence of life satisfaction and positive affect on later income using sibling fixed effects'. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS)*, 109(49).
- ¹² Hapacus Team (2010). 'The happiness formula: $H = S + C + V$ '. *Hapacus*, 11 March. [Online] Доступно на: <http://hapacus.com/blog/the-happiness-formula-h-s-c-v>.
- ¹³ Lyubomirsky, Sonja (2010). *The How of Happiness: A Practical Guide to Getting the Life You Want*. London: Piatkus.
- ¹⁴ Ben-Shahar, Tal (2007). *Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfillment*. New York: McGraw-Hill.
- ¹⁵ Boniwell, Ilona (2008). *Positive Psychology in a Nutshell*. Second edition. London: PWBC.

- ¹⁶ Ariely, Dan, Wertenbroch, Klaus (2002). 'Procrastination, deadlines and performance: Self-control by precommitment'. *Psychological Science*, 13(3), 219–224.
- ¹⁷ Webb, Caroline (2016). *How to Have a Good Day: Think Bigger, Feel Better and Transform Your Working Life*. London: Macmillan.
- ¹⁸ Preston, David Lawrence (2009). *365 Ways to Be Your Own Life Coach*. Second edition. Oxford: How To Books.

Глава 11

- ¹ Rowan, Sophie (2008). *Happy at Work: Ten Steps to Ultimate Job Satisfaction*. Harlow: Pearson.
- ² Seligman, Martin E. P. (2003). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- ³ Nawijn, Jeroen, Marchand, Miquelle A., Veenhoven, Ruut, Vingerhoets, Ad J. (2010). 'Vacationers happier, but most not happier after a holiday'. *Applied Research in Quality of Life*, February, 5(1), 35–47.
- ⁴ McLeod, Andrew K., Conway, Clare (2005). 'Well-being and the anticipation of future positive experiences: The role of income, social networks, and planning ability'. *Cognition and Emotion*, 19(3), 357–374.
- ⁵ Lopez, Shane J. (2013). *Making Hope Happen: Create the Future You Want for Yourself and Others*. New York: Simon & Schuster.
- ⁶ Pchelin, Paulina, Howell, Ryan T. (2014). 'The hidden cost of value-seeking: People do not accurately forecast the economic benefits of experiential purchases'. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 322–334.
- ⁷ Lyubomirsky, Sonja (2010). *The How of Happiness: A Practical Guide to Getting the Life You Want*. London: Piatkus.
- ⁸ The Greater Good Science Center. 'Forgiveness'. *University of California, Berkeley*. [Online] Доступно на: <http://greatergood.berkeley.edu/topic/forgiveness/definition>.
- ⁹ Worthington, Everett (2001). *Five Steps to Forgiveness: The Art and Science of Forgiving*. New York: Crown.
- ¹⁰ Achor, Shawn (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles that Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown Business.
- ¹¹ Webb, Caroline (2016). *How to Have a Good Day: Think Bigger, Feel Better and Transform Your Working Life*. London: Macmillan.
- ¹² Kahneman, Daniel (2011). *Thinking, Fast and Slow*. London: Allen Lane.

Глава 12

- ¹ Zenger, Jack, Folkman, Joseph (2013). 'I'm the boss! Why should I care if you like me?' *Harvard Business Review*, 2 May. [Online] Доступно на: <https://hbr.org/2013/05/im-the-boss-why-should-i-care>. [373]
- ² Адаптировано из: Owen, Jo (2012). *The Leadership Skills Handbook: 50 Essential Skills You Need to Be a Leader*. Second edition. London: Kogan Page.
- ³ Casciaro, Tiziana and Lobo, Miguel Sousa (2005). 'Competent jerks, lovable fools, and the formation of social networks'. *Harvard Business Review*, June. [Online] Доступно на: <https://hbr.org/2005/06/competent-jerks-lovable-fools-and-the-formation-of-social-networks>.
- ⁴ Vianello, Michelangelo, Galliani, Elisa Maria, Haidt, Jonathan (2010). 'Elevation at work: The effects of leaders' moral excellence'. *The Journal of Positive Psychology*, September, 5(5), 390–411.
- ⁵ Moynihan, Donald P., DeLeire, Thomas, Enami, Kohei (2015). 'A life worth living: Evidence on the relationship between prosocial values and happiness'. *The American Review of Public Administration*, May, 45(3), 311–326.
- ⁶ Grant, Adam (2014). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. London: Weidenfield & Nicolson.
- ⁷ Isen, Alice M., Levin, Paula F. (1972). Effect of feeling good on helping: Cookies and Kindness. *Journal of Personality and Social Psychology*, March, 21(3), 384–388.
- ⁸ Sanborn, Mark (2006). *You Don't Need a Title to Be a Leader: How Anyone, Anywhere Can Make a Positive Difference*. London: Random House Business Books.
- ⁹ Son, Joonmo, Wilson, John (2012). 'Volunteer work and hedonic, eudemonic, and social well-being'. *Sociological Forum*, September, 27(3), 658–681.
- ¹⁰ United Health care and Volunteer Match (2010). 'Do Good Live Well Study: Reviewing the benefits of volunteering'. March.
- ¹¹ Dunn, Elizabeth W., Aknin, Lara B., Norton, Michael I. (2008). 'Spending money on others promotes happiness'. *Science*, March, 319(5870), 1687–1688.
- ¹² Dunn, Elizabeth, Norton, Michael (2013). 'How money actually buys happiness'. *Harvard Business Review*, 28 June. [Online] Доступно на: <https://hbr.org/2013/06/how-money-actually-buys-happiness>.
- ¹³ Grant, Adam, Dutton, Jane E., Rosso, Brent D. (2008). 'Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process'. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898–918.
- ¹⁴ Anderson, Kare (2013). 'Pay it forward with the five-minute favor'. *Forbes*, 17 July. [Online] Доступно на: <https://www.forbes.com/>

sites/kareanderson/2013/07/17/pay-it-forward-with-the-five-minute-favor/#3442092d6f5d.

[374]

- ¹⁵ Grant, Adam (2014). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. London: Weidenfield & Nicolson.
- ¹⁶ Diener, Ed, Seligman, Martin (2002). 'Very happy people'. *Psychological Science*, January, 13(1), 81–84.
- ¹⁷ Campion, Michael A., Papper, Ellen M., Medsker, Gina J. (1996). 'Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension'. *Personnel Psychology*, 49(2), 429–452.
- ¹⁸ Moore, Peter (2015). 'Pret a Manger – behind the scenes at the “Happy Factory”'. *The Guardian*, 14 April. [Online] Доступно на: <http://www.theguardian.com/small-business-network/2015/apr/14/pret-a-manger-happy-coffee-chain>.
- ¹⁹ Cialdini, Robert B. (2007). *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: Harper Business.
- ²⁰ Achor, Shawn (2013). *Before Happiness: Five Actionable Strategies to Create a Positive Path to Success*. London: Virgin Books.
- ²¹ Lencioni, Patrick (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ²² Gladis, Steve (2013). *Positive Leadership: The Game Changer at Work*. Annandale: Steve Gladis Leadership Partners.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

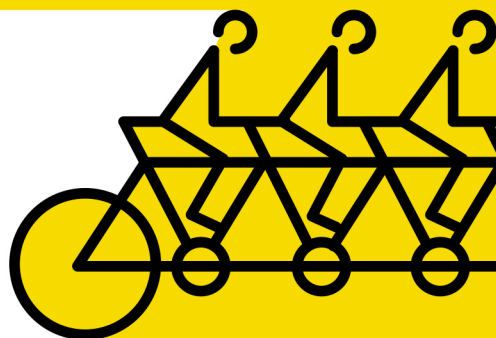
<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Даже в мире, где доминируют технологии и роботы, человек по-прежнему будет превосходить любую машину. Путь к лидерству основан на преимуществах и талантах, на самопознании, передаче опыта и знаний, нестандартном мышлении и вовлеченности. Только счастливый, продуктивный, вовлеченный и открытый для всего нового человек — вдохновляющий лидер — способен вывести себя, команду и компанию на новый уровень.

Ханнес Чопра, генеральный директор
ООО СК «Сбербанк страхование»



Издано при поддержке



СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ

www.sberbankins.ru

**издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru

ISBN 978-5-00117-165-2



9 785001 171652 >