



## ГЛАВА 2

# ПОЙМИТЕ СЕБЯ

Винсент Сицилиано, CEO калифорнийского банка New Resource Bank, рассказал нам историю о том, как он начинал работать. Однажды Винсента пригласили исправить ситуацию в банке и вернуть его к первоначальной миссии. После его появления в компании все руководство подало в отставку, дав новому лидеру возможность проводить «перестройку» с теми, кого он выберет сам. И уже через несколько лет банк под его руководством взял прежний курс в плане эффективности и соответствия миссии.

Началось все с того, что новая лидерская команда решила, образно говоря, измерить пульс организации и инициировала первый опрос сотрудников банка. Полученные результаты показали низкий уровень вовлеченности персонала и резкую критику топ-менеджеров. По мнению Винса, это было следствием многочисленных изменений, которые компания пережила в прошлом, и решил пока ничего не предпринимать.

Спустя год банк провел опрос повторно. На этот раз результаты получились более однозначными, но не менее удручающими: проблема явно была в моральном духе сотрудников; большинство из них, в том числе члены команды топ-менеджмента, называли главной причиной такого положения вещей самого Винса.

Винс был раздавлен. От гнева и негодования он переходил к желанию защитить себя и чувству вины. В голове крутилось: «Как они могли сказать обо мне такое? Разве они не понимают, как много мы достигли благодаря мне?» Конечно, он мог бы долго пребывать в таких мыслях, купаясь в жалости к себе и подыскивая новые оправдания сложившейся ситуации. Но Винс решил, что пришло время взглянуть на себя со стороны. Несмотря на то что он достиг многого и был успешным на протяжении всей карьеры, на этом этапе он столкнулся лицом к лицу с весьма неприятной правдой: оказывается, он вовсе не так велик, как привык думать. Он руководил людьми строго

по инструкциям, игнорируя проблемы тех, кто не был готов идти вперед так быстро, как требовалось, или просто не понимал причин происходящих в его компании изменений.

38 Во время нашего разговора Винс признался: «Между моей внутренней реальностью и внешним поведением лежала пропасть. Мое эго стало неуправляемым. Я управлял людьми, руководствуясь разумом, но не сердцем». Поразмыслив, он осознал, что, несмотря на все навыки, приобретенные им за долгие годы обучения менеджменту и карьерного роста, он ни разу не попытался задать себе вопросы о том, кто он, что ценит и что для него означает быть лидером.

Билл Джордж, профессор Гарвардского университета, бывший CEO компании Medtronic и соавтор книги True North\* («Истинный Север»), утверждает, что самоосмысление — отправная точка эффективного лидерства<sup>1</sup>. Самоосмысление — это способность человека каждый момент четко осознавать свои мысли, эмоции и ценности. Благодаря ей мы можем управлять собой честно, в соответствии с реальностью.

Надо сказать, не только Винс столкнулся с такой проблемой. Самоосмысление не входит в стандартные учебные планы большинства программ обучения менеджменту. Учебный курс делового администрирования сосредоточен на стратегиях и рентабельности — как раз на том, в чем Винс безусловно преуспел. Но именно этот узкий фокус не позволил ему увидеть, что на самом деле происходит в организации.

Примерно 40 процентов руководителей компаний — выпускники факультетов делового администрирования<sup>2</sup>. При этом ряд масштабных исследований показал, что лидерство, основанное исключительно на логике, которой обучают студентов курсов MBA, недостаточно хорошо обеспечивает долгосрочные стабильные финансовые и культурные результаты и что узкая направленность нередко вредит продуктивности организации. В рамках одного такого исследования ученые сравнивали эффективность 440 CEO; все это были лидеры, чьи лица появлялись на обложках таких журналов, как BusinessWeek, Fortune и Forbes. Исследователи разделили участников на две группы: с дипломом в области делового администрирования и без такого диплома, а затем в течение семи лет наблюдали за их профессиональной деятельностью. Как ни удивительно, эффективность первой группы оказалась значительно ниже, чем второй<sup>3</sup>. Другое исследование, отчет о котором опубликован в Journal of Business Ethics, проанализировало результаты работы более чем пяти тысяч руководителей компаний и пришло к аналогичному выводу<sup>4</sup>.

---

\* Издана на русском языке: Джордж Б., Симс П. Уроки выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Для полной ясности скажем, что мы вовсе не считаем, что диплом в области делового администрирования не приносит никакой пользы лидеру организации. Но если логика, преподаваемая в рамках этого курса, становится его единственной целью — за счет других навыков, в том числе таких, как самоосмысление, — то лидерский подход нельзя считать сбалансированным.

Это относится и к Винсу. Экономические показатели в его банке были в полном порядке. Стратегия была четкой и ясной. Но людям не нравилось с ним работать, они чувствовали себя все более и более несчастными. Винс управлял, в основном руководствуясь господствовавшими в те времена бизнес-теориями, но не знал и не понимал даже самого себя. Ему не хватало самоосмысления, и люди ему не верили, считая неискренним. И конечно, не были готовы следовать за ним, поддерживать его и принимать его стиль лидерства. К счастью, Винс был открыт для перемен и благодаря практикам осознанности и коучингу по развитию самоосмысления смог стать отличным лидером.

Эффективное лидерство начинается с самоосмысления. Чтобы успешно руководить собой, нужно понять себя. Эта глава начинается с анализа сути самоосмысления; мы изучим, как работает наш разум, и опишем, как благодаря осознанности лучше постичь себя. Потом мы исследуем важность ценностей и поговорим о том, что значит быть по-настоящему счастливым. А в заключение вы получите практические советы относительно того, как повысить уровень самоосмысления.

## РАЗНИЦА МЕЖДУ САМООЦЕНКОЙ И САМООСМЫСЛЕНИЕМ

Как известно, многие программы развития управленческого персонала начинаются с той или иной формы самооценки. Но что же мы узнаем о себе в итоге? В сущности, большинство оценок дают лишь самую поверхностную картину того, что мы собой представляем. Конечно, с их помощью можно определить доминирующие черты характера и преобладающие стили поведения. Но можно ли сказать, что это настоящий вы?

Вспомните свою последнюю самооценку. Что вы из нее узнали? Возможно, обнаружили, что вы провидческий мыслитель и что людям трудно поспевать за вашими инновационными стратегиями. Или, скажем, узнали, что люди считают вас недостаточно доступным и вам нужно поработать над своей вовлеченностью.

Безусловно, подобные «откровения» полезны: они помогают понять себя и то, как вы работаете и взаимодействуете с людьми. Но они не всегда

обеспечивают вас инструментами для решения сложных или комплексных задач лидерства в современных условиях. Для этого вам нужно глубоко понять себя — нужно самоосмысление.

40 Приведем в пример случай Мауры Мак-Каффри, CEO американской медицинской страховой компании Health New England. Как и многие руководители высшего звена, она чрезвычайно увлечена своей работой и нацелена на максимальные результаты. И, надо сказать, в самом начале ее лидерской карьеры эта страсть иногда создавала ей немалые проблемы. Вот что рассказывает Маура: «Я приходила на собрания с детальным стратегическим планом и, не тратя времени на убеждение, решительно шла напролом. Я была так сильно убеждена в собственной правоте, что никто и ничто не могли меня остановить». Такой подход можно назвать излишне напористым. Сильнейшая целеустремленность Мауры приводила к тому, что она «прессовала» людей, заставляя принять ее план, невзирая на их возражения и предложения.

Эту проблему вскоре выявила оценка «360 градусов». Результаты оценки были однозначными, но она не показывала, как исправить ситуацию. Сама по себе такая оценка не обеспечивает лидера инструментами для устранения проблемы; в этом Мауре помогло самоосмысление. Благодаря практикам осознанности она по-новому взглянула на себя и увидела недостатки своей напористости. Маура поняла, что во взаимоотношениях с людьми эта черта характера не всегда полезна и не способствует вовлеченности сотрудников; более того, ее поведение не во всем согласовывалось с ее собственными ценностями и целями компании.

Самоосмысление позволяет перевести новые идеи и откровения из категории оценки в категорию действия. Оно помогает познать и понять себя в каждый момент. Самоосмысление — это знание того, что вы думаете и чувствуете именно в эту минуту. Вы всегда, непрерывно помните о своих ценностях. Вы способны контролировать себя и управлять собой с учетом обстоятельств.

Мауре самоосмысление помогло научиться лучше контролировать свое поведение и даже изменить его. Оно позволило ей замечать, когда ее целеустремленность и напористость готовы вырваться наружу, и в нужный момент останавливаться. Она поняла, что ей нужно активнее привлекать людей к обсуждению и учитывать их темп оценки ее идей. И конечно, иногда это означало потребность в увеличении времени для реализации стратегии. Но в итоге стратегии принесли гораздо лучшие плоды, поскольку люди в команде Мауры стали больше вовлекаться в их реализацию, так как им было намного проще поддерживать видение, в разработке которого они сами участвовали.

Недостаток самоосмысления, с которым столкнулись Винс и Маура в первые годы лидерской карьеры, считается одним из ключевых факторов многих современных проблем и даже провалов на ниве лидерства. Для развития этого навыка необходимо прежде всего разобраться, как работает мышление.

## ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В РАЗУМ

Как вы думаете, кто управляет вашим мышлением? Ответ на этот вопрос может вас удивить. Вот несколько фактов, которые должен знать о своем разуме каждый лидер:

- Вы не контролируете ход своих мыслей.
- Вы не рациональны.
- Мышление создает вашу реальность.
- Вы и ваши мысли — не одно и то же.

Первый пункт: *по всей вероятности, вы контролируете ход своих мыслей не так строго, как думаете*. Чтобы проверить, верно ли это утверждение, попробуйте на минуту сосредоточиться на любом слове из этого предложения. Не думайте ни о чем другом. Ни на что не отвлекайтесь. Просто оставайтесь сосредоточенными на выбранном слове в течение шестидесяти секунд. Без обмана. Итак, время пошло.

Ну что, удалось поддерживать концентрацию внимания целую минуту? Не возникли ли у вас сомнения в целесообразности упражнения? Не вступили ли вы с самим собой в дебаты относительно того, на каком слове нужно сосредоточиться? Не стало ли это толчком для новых мыслей, повернувших их ход в другом направлении? Итак, если вы хоть чуть-чуть отвлеклись от полной концентрации внимания на выбранном слове, значит, вам не удалось управлять собственным разумом даже в течение одной минуты.

Впрочем, если это так, не стоит беспокоиться. Это обычное дело. Большинство людей этот тест не проходят. Почему? Исследователи обнаружили, что в среднем наш ум невольно блуждает почти половину часов бодрствования<sup>5</sup>. Вы думаете, что управляете своими мыслями, а на самом деле это не так. А теперь на секунду задумайтесь о последствиях того, что ваш ум почти половину всего времени отвлечен от того, что вы делаете и чем заняты. Как это влияет на эффективность? Как это влияет на вашу способность взаимодействовать с людьми? Как это влияет на ваше благополучие?

Второй пункт: *вы не рациональны*. Конечно, нам привычно думать, что мы, люди, существа рациональные. На самом же деле при выборе мы руководствуемся эмоциями, а потом рационально его объясняем. Многочисленные исследования подтверждают, что решения сильно зависят от формулировки возможных вариантов развития событий. Так, по данным одного исследования в этой области, принимая решение о лечении, испытуемые практически всегда выбирали безрисковый вариант, когда результаты формулировались позитивно,

и рискованный вариант, когда результаты были сформулированы негативно, с точки зрения вероятного проигрыша<sup>6</sup>.

42 Третий пункт: *мышление создает вашу реальность*. Вспомните последний случай, когда вам казалось, что все участники проведенного собрания были на редкость единомышленны, а позже выяснилось, что некоторые из них восприняли все совершенно не так, как вы. Подобное случается постоянно. У всех людей есть невольные предубеждения, которые сильно влияют на восприятие, искажая опыт и переживания. Иными словами, мы воспринимаем вещи не такими, каковы они есть, а такими, каковы мы сами. Вот так наш разум в буквальном смысле создает реальность<sup>7</sup>.

И наконец, четвертый, последний пункт: *вы и ваши мысли — не одно и то же*. В большинстве случаев мысли возникают случайно, произвольно<sup>8</sup>. Но они — не вы. Это просто события, которые разыгрываются в вашем уме, как будто он сам переключает телевизионные каналы. Мы часто отождествляем себя с мыслями, полагая, что они истинны, и веря, что они определяют нашу суть. И это большая проблема, поскольку каждый день в наших головах роятся тысячи случайных, повторяющихся и неконтролируемых мыслей. Мысли случайны, они приходят из ниоткуда и без видимой причины, например, мысли о собрании, на котором вы присутствовали днем, возникают вечером, когда вы общаетесь с родными. Они повторяются: нередко в голове снова и снова крутятся одни и те же мысли, скажем воспоминания из детства, которые на протяжении жизни всплывают в сознании тысячи раз. И они неконтролируемы: ведь мысли просто текут и текут, как водопад, даже когда мы целенаправленно пытаемся остановить их поток.

Посмотрите на это с другой стороны. Вас когда-нибудь посещали по-настоящему скверные мысли? Значит ли это, что вы плохой человек? Конечно же нет! Но когда вы отождествляете себя со своими мыслями, вы становитесь их жертвой, особенно если вы склонны к самокритике. И тогда каждая ошибка и каждый просчет означают, что вы «глупый», «ленивый», «некомпетентный» или «неудачливый». Так что, если не хотите пасть жертвой собственных мыслей, не отождествляйте себя с ними.

Перечисленные выше факты, касающиеся мышления, очень важны, особенно для лидеров. Если лидер не способен управлять собой, как он может эффективно руководить людьми, да и всей организацией? К решению этой проблемы лучше всего подходить с позиции лучшего понимания мышления — того, как оно работает и как его обучить и натренировать.

Прежде всего, нужно знать, что мышление — это не то же, что мозг. Мозг представляет собой скопление 85 миллиардов нейронов, расположенных в черепной коробке, плюс еще 40 миллионов нейронов в области сердца и 100 миллионов нейронов в кишечнике<sup>9</sup>. А мышление — это опыт бытия самим собой, — когнитивный, эмоциональный, физический и духовный. Под мозгом

мы подразумеваем скопление нейронов в голове и теле, а говоря о мышлении, имеем в виду намного более объемную картину бытия теми, кто мы есть.

Нейробиологи пришли к выводу, что, тренируя и развивая свой ум, человек может изменить и физическое состояние мозга<sup>10</sup>. Мы действительно можем изменить функционирование мозга. В этом случае мы становимся более сконцентрированными, добрыми, терпеливыми; список позитивных качеств, поддающихся тренировке, можно продолжать. Словом, от наших действий зависит, каким становится мозг. Сосредоточивайтесь на чем-то по десять минут каждый день в течение двух недель, и ваша префронтальная кора — часть мозга, управляющая концентрацией внимания, — непременно изменится<sup>11</sup>. Мозг меняется в зависимости от того, как его используют. Ученые и исследователи называют это явление *нейропластичностью*<sup>12</sup>.

Надо сказать, это отличная новость для всех нас. Благодаря нейропластичности мы не ограничены возможностями и способностями, которые уже развили. Напротив, мы можем продолжать учиться и расти, меняться в течение всей жизни. Следовательно, как лидеры можем научиться лучше управлять своим мышлением.

В связи с нейропластичностью нужно помнить об одной весьма важной вещи. Способность мозга к изменениям еще не означает, что перемены обязательно будут к лучшему. Например, пребывание в полной отвлекающих факторов современной рабочей среде делает наше внимание более рассеянным, заставляя мозг постоянно отвлекаться на что-нибудь. Если это утверждение натолкнуло вас на мысль о смартфоне или графике рабочих встреч, вы все правильно поняли. Непрерывно переключаясь с одной задачи на другую, вы ухудшаете свою способность к сосредоточению. И если при этом еще и позволять себе быть нетерпеливыми и нелюбезными с окружающими, это «по умолчанию» станет чертами нашего характера. С этой точки зрения мы все получаем то, чего заслуживаем, поскольку нейронные связи формируются на основе того, как используется мозг. Таким образом, нужно уделять больше внимания формированию своего мышления и управлению им так, чтобы это приносило пользу и нам как лидерам, и людям, которыми мы руководим.

Но не стоит заблуждаться: это очень непросто. Для этого требуются постоянные тренировки. И огромные усилия. И глубокое понимание себя, своих ценностей и поведения. Как же лучше приступить к решению этих задач и достичь нужной степени самоосмысления?



## ОСОЗНАННЫЙ ПУТЬ К САМООСМЫСЛЕНИЮ

44 Отправная точка в самоосмыслении — это осознанность. В современной полной отвлекающих факторов рабочей среде сосредоточенность и осмысленность, две основные характеристики осознанности, служат ключевыми качествами, необходимыми для эффективной умственной деятельности и самоуправления. Начав лучше понимать собственные мысли и чувства, мы сможем эффективнее управлять собой и лучше согласовывать поступки со своими ценностями и целями.

Сосредоточенность — это способность концентрироваться на выполнении задачи, которая позволяет нам заканчивать проект, достигать целей, долгое время действовать в соответствии с выработанной стратегией. Во время важного разговора именно благодаря сосредоточенности ваше внимание направлено на его тему и вы не позволяете мыслям бесцельно блуждать.

Осмысленность же — это способность замечать происходящее как вокруг вас, так и внутри вашего разума. Когда вы принимаете участие в разговоре, это позволяет вам знать, что вы думаете, признавать свои чувства и следить за ходом беседы. Осмысленность также сигнализирует о смещении фокуса внимания и помогает вернуть его в нужное русло.

Наша предыдущая книга *One Second Ahead* («На одну секунду впереди») представляет собой всестороннюю инструкцию по развитию осмысленности на работе, которая позволяет всегда находиться в правом верхнем квадранте матрицы осознанности, представленной в главе 1<sup>13</sup>. В книге содержатся практические советы по повышению эффективности и благополучия в повседневной профессиональной жизни путем привнесения осмысленности в выполнение таких задач, как, скажем, работа с электронной почтой, участие в собраниях, определение приоритетов и постановка целей. Мы не будем повторять здесь все рекомендации, касающиеся практик осознанности, но в этой главе подробно рассмотрим такой ключевой ее аспект, как осмысленность, и обсудим, как развить это качество в лидерстве. В главе 3 речь пойдет о том, как точный фокус внимания способствует повышению эффективности лидерских навыков.

## ОТКЛЮЧИТЕ АВТОПИЛОТ

Все люди находятся в плену заблуждения, будто они сознательно и постоянно контролируют все свои действия и поступки. На самом деле, по оценкам ученых, 45 процентов повседневных действий обусловлены реакциями, которые находятся вне осознанного понимания<sup>14</sup>. Эта новость может показаться вам

плохой, однако осознать ее необходимо, чтобы извлечь из этого пользу. Представьте, как бы вы вели автомобиль, если бы должны были каждый раз напоминать себе о том, что для увеличения скорости надо надавить на педаль газа, а чтобы повернуть руль — двигать руками вправо-влево. Согласитесь, так далеко не уедешь. В определенных обстоятельствах автоматичные действия, реакции и поступки жизненно важны. Эти неосознаваемые процессы позволяют нам выполнять разные задачи не задумываясь. Однако с точки зрения эффективного руководства собой или другими автоматизм не всегда полезен.

Как лидеры мы оказываем влияние на людей, которыми управляем. Они считывают даже самые тонкие наши сигналы независимо от того, делаем мы это сознательно или нет, причем многие сигналы обескураживают, сбивают с толку или даже отталкивают людей. Но они совсем не обязательно объясняются недобрыми намерениями, гораздо чаще подобное происходит из-за наших автоматических реакций. Следовательно, большая осмысленность реакций и поведения, контроль над автоматичными действиями приносят лидеру большую пользу.

Развитие осознанности позволяет нам существенно расширить понимание того, что в каждый момент происходит в картине нашего мышления. Она также помогает немедленно остановиться, чтобы принять более осознанное решение и предпринять более обдуманное действие. Эти навыки необходимы каждому лидеру.

К счастью, мы действительно можем повысить уровень осмысленности своих реакций и поведения. Мы способны изменить соотношение сознательного и неосознанного поведения, благодаря чему будем чаще принимать правильные и реже неправильные решения. Но что же такое осмысленность? Знаете ли вы, как она ощущается? Не пожалейте нескольких минут, чтобы это понять.

- Отложите книгу, которую держите в руках. В течение минуты посидите спокойно.
- Какие бы мысли ни приходили вам в голову, обращайтесь на них внимание. Просто замечайте их.
- Гоните прочь любые внутренние комментарии по поводу того, почему вы делаете это упражнение.
- Никакого анализа, никаких суждений, никакого обдумывания. Просто будьте осведомлены о происходящем.
- Просто будьте.

Это и есть осмысленность. Осмысленность — это непосредственный опыт происходящего с вами прямо сейчас. И то, что вы обращаете на это внимание, помогает вам лучше понять себя. Подумайте, не поняли ли вы о себе что-нибудь такое, чего не знали до выполнения этого упражнения? Может, вы обнаружили,

что устали? Или испытываете напряжение в той или иной части тела? Или у вас в голове роится множество посторонних мыслей? Что вы обнаружили?

Если вы не выполнили упражнение, сделайте это сейчас.

46 Кстати, если вы обнаружили, что вам было трудно, знайте: не только вам одному. В сегодняшней напряженной жизни, с ее потоком информации, льющейся отовсюду, разум начинает метаться. Повседневная активность может восприниматься им как мощный водопад, ежесекундно выливающий на нас миллионы битов разнообразных данных. В результате осмысление всего, что происходит, протекает намного хуже, чем должно — просто потому, что разум слишком переполнен. К счастью, эта проблема решается с помощью практики осознанности. В конце этой главы вы найдете простые советы и рекомендации по развитию осмысленности. Выполняя их, вы будете оставаться более осознанными в течение всего дня. Каким образом? Дело в том, что вы научитесь на секунду опережать свои автоматические реакции.

Вице-президент The Finance Group Джейкоб Ларсен очень точно описал огромную пользу осмысленного подхода. После окончания им программы по развитию осознанности, состоявшей из десяти сеансов, мы спросили Джейкоба, что она ему дала. И он ответил коротко и ясно: «Одну секунду», — и объяснил, что повышение осознанности дало ему ценнейший разрыв между мыслями и действиями, между импульсами и реакцией. Так он получил больший контроль над своими решениями и реакциями. По словам Джейкоба, теперь он в любой ситуации гораздо лучше управляет собой — и все благодаря одной-единственной секунде. Иными словами, осознанность дает более полное осмысление настоящего момента, необходимое для принятия правильных решений и выбора более конструктивной линии поведения, как проиллюстрировано на рис. 2.1.

Одна-единственная секунда способна изменить неправильное решение, превратить расхолаживающие слова лидера в мотивирующую речь. Часто одна секунда определяет, что вы сделаете, — наброситесь на человека из-за допущенной им ошибки или превратите непреднамеренный просчет в чрезвычайно полезный учебный опыт. Секунда много значит. Особенно если вы лидер.

Практика осознанности — и использование форы в одну секунду — помогли Мауре Мак-Каффри, с которой вы познакомились в этой главе, взять под контроль излишний напор. Благодаря практике она научилась замечать первые признаки чрезмерности, и делать паузу, прежде чем отреагировать на происходящее. Пауза сделала Мауру более внимательной и терпеливой. После небольшой тренировки она стала гораздо позитивнее относиться к идеям и вкладу других членов группы, а не навязывать людям свои решения.

Результаты нашего исследования свидетельствуют о том, что лидеры высшего звена управления, как правило, отличаются более высокой степенью самоосознания, чем лидеры более низких ступеней иерархической лестницы. Возможно, этот факт объясняется тем, что самоосознание способствует успешной

карьере, либо тем, что с ростом ответственности лидера сами обстоятельства толкают его развивать этот навык, как было с Маурой.

Найдите время и обдумайте, какие ваши реакции иногда мешают вам быть лидером. Что становится преградой на пути вашего стремления к более эффективному взаимодействию с членами команды? Что снижает готовность подчиненных проявлять инициативу? Из-за чего они чувствуют себя незащищенными или игнорируемыми? Время от времени задавайте себе эти вопросы, чтобы постепенно развивать способность к самоосознанию, которая приведет к позитивным изменениям неосознаваемых вами действий. Это не только сделает вас более эффективным лидером, но и поможет лучше понять собственные ценности, согласовать с ними все свои решения и действовать в соответствии с ними.

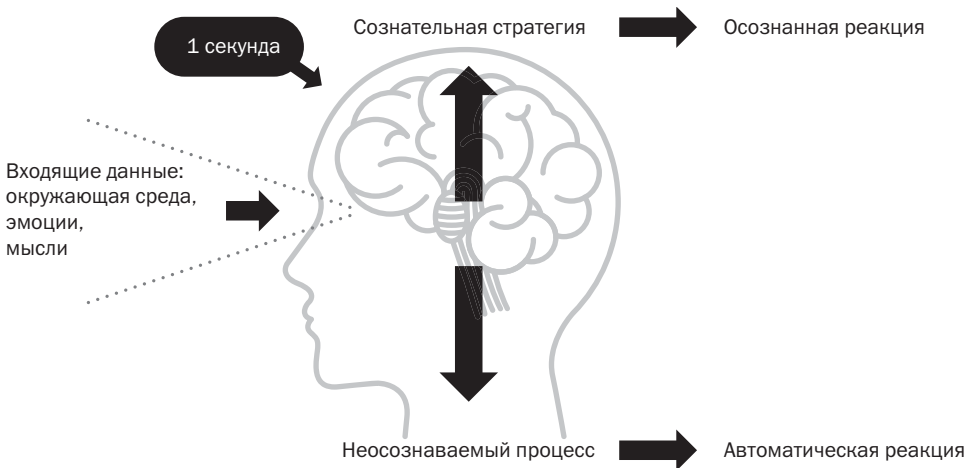


Рис. 2.1. Односекундный разрыв

## ОТКАЛИБРУЙТЕ ЦЕННОСТНЫЙ «КОМПАС»

В современной высококонкурентной бизнес-среде у многих нередко возникает соблазн поступать вопреки основополагающим человеческим ценностям. История бизнеса полна примеров того, как лидеры, нарушившие моральные принципы, оказывались замешанными в громкие скандалы, уничтожали свои компании, разрушали экономику или портили жизнь тысячам людей. Вспомните о таких компаниях, как Enron, WorldCom или Tyco, или о финансовом кризисе 2008 года, разливе нефти на нефтяной платформе Deepwater Horizon компании

ВР или о мошенничестве с выбросами Volkswagen. И это всего лишь несколько случаев в рамках всеобъемлющей тенденции. Общенациональное исследование деловой этики, проведенное организацией Ethics Resource Center, выявило, что за предшествовавший опросу в рамках этого исследования год 41 процент американских работников стали свидетелями неэтичного поведения руководства, а 10 процентов сами испытывали со стороны организации сильное давление, вынуждавшее их пойти на нарушение этических стандартов<sup>15</sup>.

Конечно, испытывать праведное негодование и клеймить ответственных за несчастья лидеров как вселенское зло — проще простого. Тем не менее все не так просто и однозначно. В мире найдется очень мало людей, которые действительно «от души» хотят навредить другим. Согласно многочисленным научным исследованиям в области неврологии и социологии, люди от природы добры, их намерения преимущественно благие. Практически все мы хотим вносить вклад в благополучие тех, кто нас окружает<sup>16</sup>. Как показали некоторые исследования, одна из очень немногих постоянных особенностей людей разных рас и культур — это природная предрасположенность человека к доброте и альтруизму<sup>17</sup>. Другие исследования указывают на то, что характерный практически для всех людей импульс — это стремление помогать другим и при необходимости поддерживать их<sup>18</sup>. Иными словами, мы действительно добрые и хорошие ребята.

Но если люди — такие добрые существа с исключительно благими намерениями, почему же мы то и дело становимся свидетелями скандалов среди высшего корпоративного руководства? Потому что давление вынуждает лидеров постоянно увеличивать доход акционеров или улучшать квартальные показатели деятельности компаний, и этот прессинг крайне негативно сказывается на их самосознании, из-за чего они нередко игнорируют собственные этические принципы.

Порче ценностных ориентиров способствовал и технический прогресс. С увеличением числа отвлекающих факторов нам становится все труднее всегда помнить о принципах, поскольку ум слишком занят обработкой постоянно растущего потока информации. А благодаря развитию осмысленности мы можем более точно определить свои ценности и донести их до людей. Ценности помогают нам управлять собой, людьми и организациями этичными способами и согласовывать свои действия с тем, что мы хотим предложить миру. В этом случае глубокое понимание и принятие собственных ценностей становится своего рода компасом, который всегда указывает, соответствуют ли наши решения этическим и моральным стандартам. Ценностные ориентиры удерживают нас от неподобающего поведения, позволяя спокойно спать по ночам, не мучаясь угрызениями совести.

Томас, директор по информационным технологиям глобальной фармацевтической компании, рассказал нам о своем опыте столкновения с трудной этической дилеммой. Однажды он проводил тендер на крупный контракт, в котором участвовали два поставщика. Одно предложение было немного лучше второго, но второй поставщик тонко намекнул Томасу на «откат», призванный сделать

делку более привлекательной в его глазах. Сроки поджимали, и Томас большую часть дня промучился, постоянно меняя свое решение.

В конце концов, чтобы избавиться от сумбура в голове, он решил несколько минут позаниматься практикой осознанности, надеясь обрести большую ясность мышления. И верно, как только Томас успокоился, он лучше осознал ситуацию, и его ценностный компас заработал нормально и указал верное направление. Несмотря на то что предложенная вторым поставщиком сумма была весьма привлекательной, Томас понял, что согласиться на подобное предложение в любом случае неправильно. И выбрал первого поставщика.

Размышляя над дилеммой, Томас признал, что, если бы ему предложили решить ее на тренинге по этике, в учебной обстановке, вариант со взяткой он не стал бы даже рассматривать. Но, как он объяснил, «учитывая сложность сделки и необходимость принять решение очень быстро, ему было довольно трудно сосредоточиться на правильном и неправильном. В реальном бизнесе с его постоянным давлением решения иногда не кажутся такими очевидными».

История Томаса не особенная. Исследования в этой области продемонстрировали, что практика осознанности улучшает способность принимать этические решения<sup>19</sup>. Если же нам не хватает осмысленности, необходимой для нормальной работы ценностного компаса, вероятность сделать неправильный выбор или совершить неверный поступок, существенно возрастает. Особенно верно это, если говорить о неоднозначных, с этической точки зрения, обстоятельствах или ситуациях, когда на карту поставлено многое. Но, независимо от получаемой выгоды и соображений успеха, карьерного роста или славы, несправедливые решения и безнравственные поступки пагубно сказываются на чувстве собственного достоинства, что в конце концов делает нас менее счастливыми.

## ПОДЛИННОЕ СЧАСТЬЕ — ЭТО НЕ ТО, ЧТО ВЫ ДУМАЕТЕ

Самоосмысление помогает ответить на один из главных вопросов бытия, — вопрос, который играет основополагающую роль в эффективности лидерства: что делает нас по-настоящему счастливыми? Этот вопрос должен быть первостепенным для каждого лидера. Осмысленное понимание того, что приносит людям подлинное счастье, позволяет лидеру намного успешнее руководить людьми, ведь ему известно, что ими движет и что их мотивирует. Подлинное счастье укрепляет чувство самореализации, вовлеченность и приверженность персонала. А это значит, что пришло время включить практику и теорию подлинного счастья в базовые знания, обеспечивающие эффективность лидерства.

Подумайте вот о чем: как часто, просыпаясь утром, вы *желаете*, чтобы предстоящий день был напряженным, полным проблем и стрессов? А теперь задайте себе еще один вопрос: часто ли ваш день действительно оказывается таким?

50 Люди отлично умеют вредить себе сами. Мы все надеемся на то, что жизнь будет прекрасной. Стремимся к тому, чтобы у нас было мало тревог и трудностей, — к сбалансированной и радостной жизни с гармоничными взаимоотношениями. Мечтаем об удовольствиях и смысле. И сегодня, в нашем прогрессивном мире, у нас есть все, чтобы реализовать свои мечты и желания. У нас имеются развитые системы образования. И современные системы здравоохранения. И огромные средства. И много продуктов питания. И безопасная среда. И многочисленные ресурсы и удобства, о которых наши предки могли только мечтать. Почему же тогда в нашей жизни нет глубокого смысла? Почему она не приносит ни радости, ни удовлетворения? Что происходит?

Ответ на этот вопрос вы узнаете через минуту. А сейчас оцените по шкале от 1 до 10, насколько важно для вас чувствовать себя счастливым, реализовавшимся и удовлетворенным жизнью? Закройте глаза и обдумайте этот вопрос. Не считайте себя обязанным придумать ответ раз и навсегда. Суть не в этом. К этому вопросу вам придется время от времени возвращаться на протяжении всей жизни. А теперь подумайте, что для вас важнее — счастье или успех в профессии? Счастье или богатство? Опять же, не чувствуйте себя обязанными как можно скорее дать ответ. Эти вопросы требуют вдумчивого осмысления.

По правде говоря, нам дается всего одна попытка прожить хорошую жизнь, причем довольно короткая. Детство иногда воспринимается как вчерашний день. В 30 или 50 лет мы нередко смотрим на сегодня как на вчера и считаем жизнь почти оконченной. Жизнь и правда проходит быстро. Подумайте, сколько людей по всему миру ложились спать прошлой ночью, так же, как и вы, ожидая проснуться утром, чтобы прожить очередной день — очередной день счастья. Но они не просыпаются. Они умирают во сне. Их шанс на новый день счастья утрачен. Разница между бытием и небытием мимолетна; жизнь — это лишь миг, краткий переходный период между прошлым и будущим. И мы никогда не знаем, когда придет наш час.

Быть счастливым очень важно; все должны к этому стремиться. Если мы прожили жизнь, так и не испытав подлинного счастья, не ощущая ее смысла и позитивного чувства самореализации, зачем мы жили? Мы упустили свой шанс.

## МЫ НЕ ЗНАЕМ, КАК БЫТЬ СЧАСТЛИВЫМИ

Теперь ответим на поставленный вопрос: что с нами происходит? Почему нам не удастся быть счастливыми, если для этого есть все необходимое? Ответ прост: потому что мы не знаем, как быть счастливыми.

Понимание того, что такое счастье и в чем оно состоит, позволяет лидеру давать людям цель, ощущение смысла их деятельности и путь к самореализации, способствуя тем самым повышению производительности их труда. Однако лидеры тоже люди, и они часто заблуждаются насчет собственного счастья. Они словно идут к счастью с завязанными глазами. То, к чему мы обычно стремимся в надежде на счастье, на самом деле не дает нам его. Исследования, проведенные в Лондонской школе экономики и политических наук, Гарвардской бизнес-школе и ведущих исследовательских центрах в области неврологии (совокупные результаты исследований публикуются в ежегодном докладе ООН о мировом счастье), наглядно демонстрируют заблуждения людей на этот счет. Оказывается, в данном вопросе мы чаще всего ошибаемся, во-первых, полагая, что счастье приходит извне, а во-вторых, путая со счастьем удовольствие<sup>20</sup>.

### СЧАСТЬЕ НЕ КУПИШЬ

По данным широкомасштабных научных исследований, подлинное счастье происходит не из внешних источников. Особенно верно это в отношении таких внешних факторов, как деньги (см. рис. 2.2). Более пятидесяти лет исследователи отслеживали соотношение между счастьем и богатством в США и других странах. В результате был сделан вывод, что, хоть благосостояние людей выросло вдвое, счастья, увы, стало меньше.

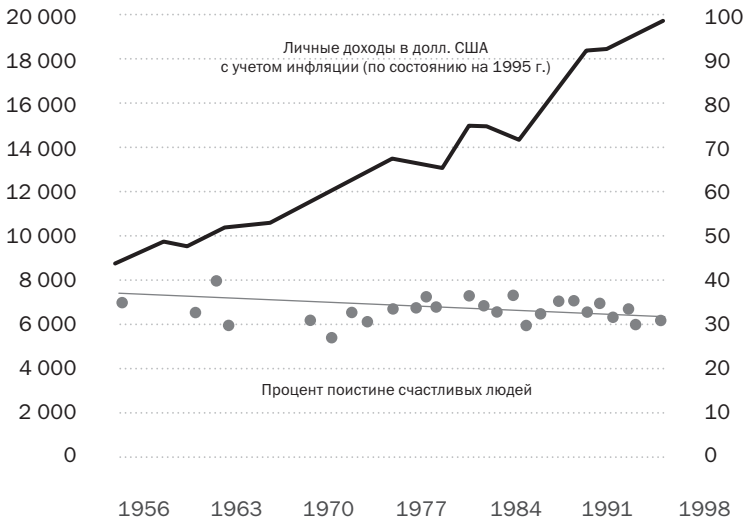


Рис. 2.2. Доход и счастье



52 Еще одно специальное исследование показало, что выигрыш в лотерею существенно повышал настроение участников, но через некоторое время они возвращались к своему обычному, исходному ощущению счастья. Следующее исследование выявило, что, оказавшись в сложных жизненных обстоятельствах, например после увольнения или во время серьезной болезни, люди, как правило, чувствовали себя намного менее счастливыми. Но и они мало-помалу возвращались к исходному ощущению счастья<sup>21</sup>. В каждом из этих случаев события, будь то выигрыш в лотерею или потеря работы, оказывали на ощущение счастья кратковременный эффект, никак не влияя на него в долгосрочном плане (см. рис. 2.3).

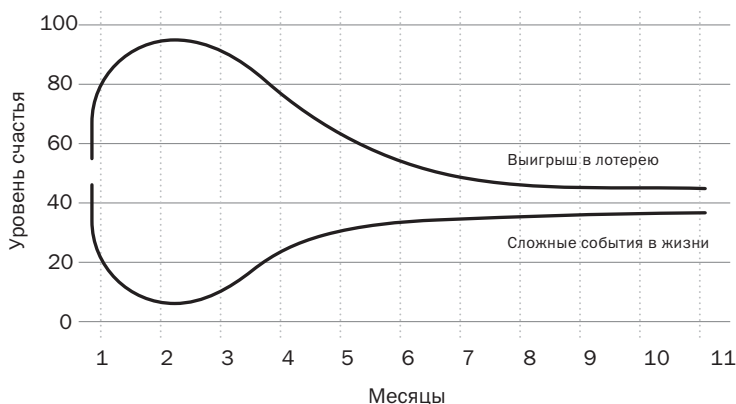


Рис. 2.3. Счастье и разные жизненные события

Что же из этого следует? Что замечательные события и превосходный опыт не дают подлинного счастья, а трудные жизненные обстоятельства и негативный опыт не приводят к долговому несчастью. И к этому стоит относиться как к отличной новости, поскольку это означает, что мы способны контролировать собственное счастье. Мы можем не получить желанного повышения по службе, не иметь дорогого автомобиля или большого дома — наше счастье от всего этого не зависит. Не зависит оно ни от статуса, ни от богатства.

Однако оно зависит от богатства нашего соседа. Рассмотрим две ситуации:

1. Вы зарабатываете 50 тысяч долларов в год, тогда как окружающие получают 25 тысяч в год.
2. Вы зарабатываете 100 тысяч долларов в год, а окружающие получают 250 тысяч долларов в год.

Какую из двух ситуаций вы предпочтете?

Как показало совместное исследование ученых из Университета Майами и Гарвардской школы общественного здравоохранения, большинство респондентов выбирают первый вариант, что можно считать наглядной иллюстрацией весьма парадоксального факта: когда люди становятся богаче по сравнению с другими, они чувствуют себя счастливее. Но когда богаче становится общество в целом, ничего подобного не случается. А это значит, что счастье относительно, оно зависит от богатства соседей. Но оно опять же приходит не извне, а определяется нашим отношением к тому, что мы имеем. Счастье — это внутреннее состояние, на самом глубинном уровне связанное с тем, как мы относимся к тому, что есть у нас и у других.

### УДОВОЛЬСТВИЕ — ЭТО НЕ СЧАСТЬЕ

Как правило, мы ставим знак равенства между удовольствием и счастьем, полагая, что если в жизни достаточно удовольствия, мы будем счастливы. Но ошибаемся. Это два совершенно разных опыта.

Удовольствие в некотором смысле чистая химия. Когда мы получаем что-либо, например повышение по службе, похвалу, новый автомобиль, или занимаемся чем-то, что нам нравится и очень приятно, в организме происходит выброс дофамина, вызывающий ощущение удовольствия. Дофамин — это нейротрансмиттер, который воздействует на центры вознаграждения и удовольствия в мозге. Этот механизм позволяет нам не только видеть вознаграждение, но и стремиться к нему. К несчастью, дофамин вызывает привыкание не меньше, чем наркотики<sup>23</sup>. Чем больше удовольствия мы себе позволяем, тем больше рискуем стать от него зависимыми. В результате происходит постоянная гонка за удовольствиями в надежде получить очередную дозу дофамина. Удовольствие — это сиюминутный опыт, действие которого проходит тут же, как только перестает работать химическая лаборатория мозга.

### ПОДЛИННОЕ СЧАСТЬЕ — ЭТО...

В какой части мозга возникает ощущение счастья, определить не так уж легко. Не стоит искать его в определенной зоне, счастье не вызывает какой-то гормон или нейротрансмиттер. Подлинное счастье — это опыт самореализации и стабильного благополучия. Это долгосрочный опыт осмысленной, целеустремленной, позитивной жизни. Это глубоко экзистенциальный опыт, который сохраняется независимо от жизненных взлетов и падений, а вовсе не мимолетное приятное ощущение наподобие удовольствия.

Да, мы стремимся к удовольствию от очередных успехов в бизнесе, новых похвал, повышения зарплаты в надежде на то, что это сделает нас счастливыми. Однако так мы только встаем на «беговую дорожку» и бежим, бежим, желая все

большого и большего. Разумеется, это не значит, что удовольствие — это что-то плохое. Удовольствие приносит в нашу жизнь радость и наслаждение. Но получать удовольствие постоянно — все равно что есть мед с лезвия ножа: очень вкусно, но, если не соблюдать осторожность, можно поранить язык.

Никогда не путайте удовольствие со счастьем.

Обдумайте, как все, что было сказано о подлинном счастье, изменит ваш подход к лидерству. Не стоит ли вам делать что-то иначе, чтобы помочь своим людям стать более счастливыми и вовлеченными в работу? Поразмышляйте об этом несколько минут. Мы еще обсудим эти вопросы далее в разных главах книги.

## РАЗВИТИЕ ОСМЫСЛЕННОСТИ

Практика осознанности улучшает самоосмысление, благодаря чему мы лучше понимаем, что делает нас по-настоящему счастливыми. В свою очередь, понимание того, что дает нам счастье, помогает избегать компульсивных реакций и заменять их более конструктивными моделями поведения. Кроме того, это помогает нам всегда поступать в соответствии со своими ценностями. А ведь эти навыки чрезвычайно важны для эффективного лидерства, так как позволяют лидеру заслужить доверие людей и добиться их вовлеченности.

Но этим преимущества развитой осмысленности не ограничиваются. Чем больше вы практикуете осознанность, тем лучше понимаете, что вы и ваши мысли — не одно и то же. Ваши мысли — это не вы. Практика помогает установить разумную, реалистичную дистанцию между собой и своей умственной деятельностью. Вы начинаете наблюдать за мыслями как за преходящими событиями, не имеющими настоящей ценности или важности. Они похожи на облака в небе: приходят и уходят. И они влияют на вас только тогда, когда вы это позволяете. Разнообразные мысли и чувства вызывают у нас определенные эмоции и заставляют действовать. Однако многие из них случайны и несущественны, и реагировать на них вовсе не следует. Мы можем просто позволить им быть.

Примените новое знание к тому, как вы воспринимаете себя, и непременно почувствуете себя намного лучше. Привнесите это понимание в то, как вы воспринимаете других, и вам будет намного легче вести их за собой. Примените его к руководству организацией, и обнаружите, что вам приходится прилагать гораздо меньше усилий и меньше контролировать происходящее в ее стенах. Как бы нам ни нравилось думать о себе как о важных персонах на том основании, что мы лидеры, реалистичный, осмысленный, строгий взгляд на себя непременно покажет, что мы вовсе не так важны, как думаем. И правильное всего

отреагировать на это озарение выработкой реалистичного, альтруистичного взгляда на себя, о чем мы подробно поговорим в главе 4.

Сила духа и внутренняя свобода, которые развиваются путем повышения уровня осмысленности, нужны лидеру как воздух. Благодаря этим качествам вы начинаете понимать себя в настоящем моменте; вы знаете, что думаете, что чувствуете и что для вас важно (см. врезку «Тренировка осмысленности»).

### Упражнение на развитие осмысленности

---

1. Установите таймер на 10 минут.
2. Усядьтесь удобно на стуле; спина должна быть прямой; шея, плечи и руки расслаблены. Закройте глаза и дышите носом.
3. В течение минуты концентрируйте внимание на дыхании. Просто наблюдайте за ним со стороны. Не пытайтесь его контролировать. Позвольте своему уму успокоиться и прийти в равновесие.
4. Теперь отвлекитесь от дыхания и раскройте разум навстречу тому, что возникло. Что бы это ни было — звук, мысль, ощущение или что-то другое, — заметьте и осмыслите его.
5. Наблюдайте за ним нейтрально. Не думайте об этом. Не вовлекайтесь в этот опыт. Не пытайтесь заставить это остаться или уйти. Просто наблюдайте.
6. Новые впечатления будут возникать, меняться или исчезать. Что бы ни происходило в вашем сознании, просто обратите на это внимание.
7. Если заметите, что вам трудно наблюдать за каким-либо опытом, не вовлекаясь в него, отметьте его — например, *мысль, электронная почта, задача* — и отпустите.
8. Если обнаружите, что застряли в обдумывании и анализе того или иного опыта, снова сосредоточьтесь на дыхании. Затем опять откройтесь для осмысленности.
9. По сигналу прекратите упражнение.

Это упражнение, как и все остальные описанные далее, включены в приложение для тренинга, разработанное для этой книги. Читайте об этом в приложении А.

## Советы и темы для размышления

56

- Регулярно уделяйте десять минут развитию осмысленности, руководствуясь инструкциями в приложении.
- Определите одно из автоматичных действий, которое вы хотели бы изменить; старайтесь замечать, когда возникает желание действовать таким образом, сделайте паузу и выберите другой тип реакции.
- Составьте список ценностей, которые наиболее важны для вас как лидера и для вашей работы; подумайте, в каких ситуациях придерживаясь их труднее и как вы на них реагируете.
- Подумайте, что означает для вас разница между «удовольствием» и «счастьем», и как это откровение может сказаться на вашем руководстве собой.
- Обязуйтесь начать или продолжить делать то, что позволит вам стать счастливее (помните, речь идет о настоящем счастьее).