

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

Пролог. История Лоры	11
----------------------------	----

Часть I

КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Глава 1. Лидерство — это набор привычек	21
Глава 2. Формула лидерской привычки	55

Часть II

ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСКИХ НАВЫКОВ

Глава 3. Как не бросить практику	95
Глава 4. От пятиминутного упражнения — к полноценному навыку	132
Глава 5. Начало тренировки по формированию лидерских привычек	162

Часть III

УПРАЖНЕНИЯ НА РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ НАВЫКОВ

Глава 6. Ориентация на результат	193
Планирование и реализация	194
Навык: выбор приоритетов	194
Навык: планирование и организация работы	200
Навык: делегирование ответственности	205
Навык: работа с дедлайном	211
Проработка проблем и принятие решений	216
Навык: анализ информации	217
Навык: поиск способов урегулирования	222

Навык: принятие правильных решений	228
Навык: фокус на клиентов	234
Изменение курса	240
Навык: внедрение идеи	241
Навык: новаторский подход	246
Навык: управление рисками	252
Глава 7. Ориентация на людей	259
Убеждение и влияние	260
Навык: влияние на других	260
Навык: преодоление индивидуального сопротивления	266
Навык: искусство переговоров	272
Наставничество и построение команды	279
Навык: расширение полномочий	280
Навык: обучение и наставничество	286
Навык: воспитание командного духа	291
Межличностные отношения	297
Навык: стратегия построения отношений	298
Навык: проявление заботы	304
Навык: активное слушание	309
Навык: четкая коммуникация	314
Навык: харизматичное выступление	318

Часть IV

ПОМОГАЙТЕ ЛЮДЯМ ОВЛАДЕВАТЬ НОВЫМИ НАВЫКАМИ

Глава 8. Мотивация к началу перемен	327
Глава 9. Уроки лидерских привычек	368
Примечания	414
Благодарности	427
Об авторе	430

Пролог

ИСТОРИЯ ЛОРЫ

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

она готова к более высокой должности. Пусть это всего лишь корпоративный тренинг, решила Лора, пусть даже ее не научат ничему принципиально новому, но сертификат будет плюсом в глазах боссов. Ну а если и это не поможет получить повышение, тогда лучше уволиться и стать агентом по продаже недвижимости.

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

Разумеется, Лора поступала так неосознанно; она ходила на работу не для того, чтобы обличать сослуживцев, указывать на их профнепригодность, тупость или лень. Возмущаться коллегами, расстраиваться из-за их ошибок, отчитывать и поучать не было ее целью. Лора вообще не задумывалась, какое впечатление производят на людей ее скепсис, сарказм и обидные замечания. Шесть лет тяжелой работы в приемном покое, изнурительные дежур-

ства, сложные пациенты, физическая усталость, перманентный стресс наложили свой отпечаток на ее личность, и она автоматически переносила спровоцированный усталостью негатив на отношения с людьми. Подобная «броня» приросла крепко и мешала Лоре заметить, что она выгорела и приобрела неприятные черты характера. Лора не догадывалась, как они испортили ее репутацию.

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

Первое занятие Лору заметно удивило. Вместо долгих лекций и семинаров, изложения материала как в учебнике, вместо массы терминов и диаграмм, как на предыдущих программах, которые она посещала, я предложил несколько несложных упражнений, занимающих пять минут в день. И все равно она отреагировала с сарказмом: «Благодаря этим упражнениям я стану хорошим руководителем? Ну, как скажете». Лоре казалось, что все это слишком просто и несерьезно, но ей очень нужен был

сертификат о прохождении «лидерского» тренинга, поэтому она себя усмирила: «Ладно, попляшу под его дудку, раз это нужно, и закрою эту дурацкую тему». Знала бы она тогда, как это решение изменит ее жизнь!

ПЕРВЫЕ УСПЕХИ

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

Первое время упражнение казалось ей глупым, но вскоре выяснилось, что, практикуя открытые вопросы, Лора больше узнает об окружающих, и это ей понравилось. Коллеги, к ее изумлению, имели разнообразные, подчас весьма любопытные точки зрения, о которых она раньше даже не догадыва-

лась, потому что, высказывая свое мнение, сама никого не слушала. Взаимоотношения с сослуживцами заметно улучшились, она смогла найти общий язык даже с теми, кого прежде избегала. С каждым правильно заданным вопросом Лора чувствовала себя все увереннее, и через два месяца с удивлением обнаружила, что необходимости писать на руке напоминание уже нет. Она прекрасно справлялась, использовала удачные открытые вопросы в каждом разговоре и больше не задумывалась, когда задать и как выстроить вопрос. То, что поначалу вызывало трудности, теперь происходило легко и естественно. Навык стал автоматическим и вошел в привычку.

РОЖДЕСТВЕНСКИЙ СПОР

Привычка задавать открытые вопросы не просто помогла Лоре наладить отношения на работе — она коснулась всех сторон ее жизни. Так, удивительным образом разрешился давний спор с сестрами из-за рождественских подарков. Каждый год декабрь приносил в их семью не только метели и атмосферу праздника, но и ссоры. Лора, которая зарабатывала лучше двух своих сестер и к тому

же не имела собственных детей, настаивала на том, что подарки племянникам и племянницам будет покупать она. Щедрое предложение от любящей сестры и тети тем не менее провоцировало болезненный для самолюбия всех участников конфликт. Традиционно предрождественские посиделки заканчивались обидами, упреками, криком и плачем. В эту зиму подарочные раздоры удалось погасить одним-единственным правильно сформулированным вопросом. Когда сестра предложила распределить покупку подарков между всеми взрослыми, Лора вместо обычного ультиматума: «Нет, я оплачу, я же больше всех зарабатываю» — наконец-то спросила: «А почему вы хотите так сделать?». Впервые за долгие годы разговор о подарках не свелся к взаимным обвинениям в эгоизме, бахвальству и колкостям, а напротив — позволил женщинам вновь ощутить себя дружной семьей. Сестры открыто поговорили о своих планах и ожиданиях от праздника, наконец-то услышали друг друга и смогли договориться. Вопрос Лоры с волшебным «почему» все исправил. Перед уходом одна из сестер обняла Лору и прошептала: «Кажется, теперь у нас будет совсем другое Рождество!».

НОВЫЕ ПРИВЫЧКИ — НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

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

Часть I

КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Глава 1

ЛИДЕРСТВО — ЭТО НАБОР ПРИВЫЧЕК

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

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

Пример Лоры показывает, что формирование привычки может изменить жизнь. Метод прост: вы определяете навык, который хотите усовершенствовать. Скажем, хотите развить способность к активному слушанию. И приступаете к тренировке этого навыка, выполняя специально ориентирован-

ное упражнение. Благодаря короткой, но ежедневной практике новая манера поведения переходит в разряд привычек, как это произошло с Лорой. Я называю этот метод **Формулой лидерской привычки**.

Отличие Формулы от других методик заключается в ее сугубо практическом применении. В процессе обучения мы не изучаем теорию, сидя в классе и конспектируя лекции, как это принято на стандартных тренингах по личностному росту, а целенаправленно практикуемся каждый день в реальном времени, здесь и сейчас. Подход основан на научных наблюдениях: давно доказано, что наши привычки формируют характер, а он, в свою очередь, формирует наше окружение и уровень жизни. Чем лучше развиты лидерские привычки, тем ярче вы проявите себя как лидер и тем большего успеха достигнете.

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

ЧТО ТАКОЕ ПРИВЫЧКА

В психологии привычку определяют как *автоматически воспроизводимое действие, сложившийся способ поведения, осуществление которого в определенной си-*

туации приобретает для индивида характер потребности, побуждает совершать определенные действия, поступки. Значит, о привычке мы не думаем, действие происходит в ответ на сигнал практически без сознательного усилия, как бы само собой¹. В этот момент мы можем фантазировать о чем-либо, обдумывать детали встречи, планировать совещание или прикидывать варианты отпуска. И даже размышлять о смысле жизни, умываясь или заваривая первую чашку кофе. Привычка высвобождает массу ментальной энергии и позволяет сосредоточиться на чем-то другом.

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

говор... Да мало ли таких не осознаваемых моментальных процессов, составляющих ежедневный обычай?

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

Человеческий мозг состоит из миллиардов нейронных клеток. С каждым новым опытом нейроны создают новые связи с другими нейронами и через эти связи обмениваются сигналами посредством электрического импульса². Новый опыт записывается как схема взаимодействия определенной цепочки нейронов. С каждым вновь созданным соединением информация меняется, и наш мозг записывает новое впечатление, при каждом повторении фиксируя одинаковые им-

пульсы все отчетливее. Следовательно, чем чаще мы повторяем одно и то же действие, тем более четкое запоминание-фиксацию получаем в итоге. Это называется паттерн — своего рода поведенческий шаблон, записанный в мозге. Повторения усиливают конкретную нейронную связь, делают ее более доступной среди прочих конкурирующих мыслей и воспоминаний, хранимых мозгом, — так вырабатывается автоматизм.

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

НИКТО СОЗНАТЕЛЬНО НЕ СТРЕМИТСЯ БЫТЬ ПЛОХИМ ЛИДЕРОМ

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

Опыт Лоры — частое явление. За всю свою карьеру я не встречал человека, который обдуманно решил бы стать плохим лидером. Если же манера поведения позволяет назвать его плохим, виной тому не осознанные намерения, а привычка: что-то в жизни, в ситуации заставляет его скатиться на такой уровень. Приведу пример-тест: представим, что вам требуется проконсультироваться с вашим сотрудником. Вы подходите к его кабинету, дверь открыта, но он не один — разговаривает с клиентом. Он замечает, что вы вошли, но не встречается с ва-

ми взглядом и продолжает заниматься посетителем. Отсутствие зрительного контакта — четкий невербальный сигнал, означающий, что человек предпочитает закончить текущий разговор и только потом уделить время вам. Как вы поступите: вежливо пождете, пока он закончит с клиентом, или бесцеремонно прервете их беседу?

Похожее исследование проводилось среди студентов Нью-Йоркского университета. Психологи заинтересовались, насколько легко можно манипулировать областью нашего бессознательного, внедряя негативные поведенческие шаблоны. Суть эксперимента была похожа на описанную выше: как быстро человек проявит грубость по отношению к окружающим, если смоделировать для него стрессовую ситуацию. Участникам организовали фиктивное тестирование на владение языком. Разумеется, о том, что исследование в действительности посвящено совершенно другим вещам, им не сообщили. Студентам раздали задания; в первом тесте требовалось составить несколько простых грамматически правильных предложений из слов вроде «пицца», «ты» и «любишь» — должно было получиться «Ты любишь пиццу» и т. п. Элементарное задание, с которым все быстро справились. А вот инструкции ко второму тесту должен

был сообщить куратор, сидевший в соседней комнате. Студенты заходили туда и находили куратора занятым разговором с коллегой. Это была инсценировка: психолог-куратор, не глядя студенту в глаза, делал вид, что занят беседой, а сам включал секундомер, чтобы выяснить, как быстро у участника закончится терпение и он осмелится вклиниться в чужой разговор. Предварительно испытуемых разделили на две группы: «грубую» и «вежливую». В задании для первой группы среди прочих были слова с негативной окраской: «раздражающий», «агрессивный», «тупой», «хамский». Участникам «вежливой» группы, соответственно, предложили составить фразы, используя слова с положительной коннотацией: «вежливый», «учтивый», «уважительный». Как думаете, кто в итоге быстрее прерывал разговор куратора с коллегой?

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

и тем не менее шел на нарушение правил вежливости, так как недавно его мозг обработал слова-триггеры с отрицательной коннотацией и получил сигнал на запуск паттерна с негативной реакцией. Так верх снова одержало бессознательное³.

В Университете Южной Каролины эксперимент слегка усовершенствовали. На этот раз студентов, используя визуальные средства, вынуждали повышать голос в исследовательской лаборатории, где принято разговаривать тихо. Триггером на проявление дискомфорта для окружающих поведения был огромный постер с видом стадиона. Те из испытуемых, кто часто посещал спортивные матчи, по обыкновению, повышали голос: ведь на стадионе шумно, все говорят громко и кричат⁴. И пусть никакого шума в лаборатории не было, срабатывал привычный шаблон, и мозг запускал негативный паттерн поведения.

«НЕВЫНОСИМЫЙ АВТОМАТИЗМ БЫТИЯ»

Эксперименты, о которых рассказано выше, показывают, насколько легко мы, сами того не осознавая, скатываемся в негативные привычки. Речь

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

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

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

В названии этого подраздела я использовал заголовки статьи 1999 года, опубликованной в журнале *American Psychologist* и ставшей для меня откровением, как бы пафосно это ни звучало. В статье двое ученых опровергали теорию осознанного поведения современного человека, доказывая прямо противоположное: большая часть нашего поведения не является результатом сознательного принятия решений и сознательного выбора⁵. Сознанию отведена весьма незначительная роль. Мозг производит моментальный анализ, руководствуясь привычными паттернами и заложенными программами, и выдает результат; — во многих случаях автоматизм берет верх, и люди действуют неосознанно. Хотите верьте, хотите нет, но вы — человек привычки.

Фактически почти половина (от 43 до 47%) повседневного поведения — бытового, профессио-

нального — является привычным и обрабатывается автоматически, без участия сознания^{6, 7}. Причина в том, что способность мозга сознательно обрабатывать информацию ограничена, предел — около 110 бит в секунду. Но даже самые простые повседневные задачи требуют значительного количества умственной энергии. Например, в эту самую секунду ваш мозг задействовал 60 бит только на то, чтобы декодировать и понять информацию на этой странице⁸.

Даже способ чтения — не что иное, как доведенная до автоматизма привычка: вы читаете слева направо и сверху вниз. Не в4ленЪете индивидуальн0 буквы и слги, а втаСкиваете зные слова иZ памЪти, угдЪвая иX зн4ение. Обратите внимание, как легко вы справились с прочтением намеренно изуродованного мной предложения. Это подтверждает, что мозг обрабатывает слово целиком, не останавливаясь на каждой букве, ему достаточно первых и последних букв, остальные он восполняет сам. Попросту угадывает знакомые слова.

Так же привычно мозг даст пальцам команду перелистнуть страницу, как только вы дочитаете последнюю строку. Знаете, сколько страниц вы уже перелистнули, пока читаете эту книгу? Вряд ли, вы же не фиксировали осознанно это действие.

Иначе вы бы думали: «Я на последней строчке этой страницы, через две секунды нужно протянуть правую руку к верхнему правому краю страницы, легонько сжать угол бумаги указательным и большим пальцами, приподнять краешек, затем поместить пальцы под страницу и подтолкнуть ее влево, прижать левой рукой, а правую руку вернуть в исходное положение, чтобы держать книгу». И затратить огромное количество энергии на то, что выполняется в автоматическом, сберегающем наш мозговой компьютер режиме.

Сейчас вы читаете эту страницу, и ваше внимание сосредоточено на процессе декодирования слов и фраз: основная часть сознательной «вычислительной мощности» уходит на то, чтобы вникнуть в смысл читаемого. Вы не замечаете, как дышите, не придаете значения тому, что рука отяжелела, устав держать книгу, не чувствуете, что стул, на котором сидите, неудобный: скоро затекут ноги, и заболит спина от неудобной позы. Но бессознательная работа продолжается и без вашего внимания-участия: мозг уже без вашего ведома воспринял, проанализировал эту информацию и принялся автоматически перенастраивать тело: дал руке привычную команду сделать несколько расслабляющих движений, спине — сменить положение и перерас-

пределить вес. Не важно, отдаете вы себе в этом отчет или нет, но мозг постоянно справляется со множеством задач, откликаясь привычной, хорошо отработанной реакцией.

АВТОМАТИЗМ НЕ ТОЛЬКО ДОПУСТИМ, НО И ПОЛЕЗЕН

Недавно в Новом Орлеане случай свел меня с одним очень интересным джентльменом, назовем его Скоттом. История, которую он поведал, отлично иллюстрирует то, что люди относят к интуиции, а я предпочитаю относить к проявлениям автоматизма. Восемь лет назад Скотт оказался в числе приглашенных на презентацию, которую проводил набирающий силу стартап. Вниманию потенциальных инвесторов предлагался полуфантастический и крайне амбициозный проект разработки компьютерного софта в области HR. Кучка молодых программистов-энтузиастов подавала свой подход как революционный и обещающий полностью изменить эту сферу. «Было что-то особенное в этих парнях, их страсть заражала, — вспоминал Скотт. — Внезапно у меня возникло непреодолимое чувство, что к ним стоит присоединиться». Скотт убедил