

Ричард Бояцис, Энни Макки. На одной волне

Исследования в области психологии лидерства убедительно доказывают, что способность руководителя вызывать у подчиненных эмоциональный отклик — резонанс — позволяет повысить эффективность управления. Но как конкретно действует этот механизм? На основе научных исследований текущего и прошлых десятилетий и практического опыта, накопленного в области консалтинга, авторы книги «На одной волне» разработали систему, позволяющую руководителям не только самостоятельно освоить стратегию резонансного лидерства, но и придерживаться ее на протяжении длительного времени, регулярно восстанавливая свой лидерский потенциал. Последнее необходимо, чтобы эффективно бороться с последствиями стресса, сопутствующего управленческой работе. Книга содержит тесты.

Ранее я читал: [Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис. Эмоциональное лидерство.](#)

Ричард Бояцис, Энни Макки. На одной волне: Как управлять эмоциональным климатом в коллективе. — М.: [Альпина Паблишер](#), 2015. — 302 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

Глава 1. ЛИДЕРЫ, КОТОРЫЕ НАС ВОДУШЕВЛЯЮТ

Руководители, владеющие стратегией резонансного лидерства, умеют «настраиваться на волну» окружающих. Они целенаправленно занимаются его развитием, а именно — осваивают такие навыки, как самосознание, самоконтроль, социальная чуткость и управление отношениями. Однако, постепенно накапливающиеся небольшие психологические травмы, тяжкий груз ответственности и вечная необходимость контролировать подчиненных. Иначе говоря, диссонанс возникает автоматически, даже если речь идет о лидере, способном вызывать резонанс. А поскольку наши эмоции обладают заразной силой, диссонанс вскоре передается окружающим и в итоге поражает всю организацию.

Многие руководители не освоили так называемый *цикл восстановления лидерского потенциала*. Но есть и руководители, способные длительное время поддерживать положительный эмоциональный настрой, понимая, что процесс восстановления лидерского потенциала должен быть комплексным, то есть затрагивать и ум, и тело, и сердце, и душу. Восстановление лидерского потенциала вполне может быть сознательным процессом.

Работая с руководителями, мы пришли к выводу, что для восстановления лидерского потенциала им нужно развивать в себе три основных качества: активность сознания, оптимизм и способность к сопереживанию (эмпатию). *Активность сознания* — умение глубоко понимать свое «я» во всем многообразии его проявлений, а также осознавать потребности других людей и трезво оценивать жизненные ситуации. *Оптимизм* — вера, что будущее, о котором люди мечтают, может стать реальностью. *Эмпатия* — понимание чувств и желаний людей, готовность проявить участие. Активность сознания, оптимизм и эмпатия позволяют руководителям противостоять разрушительному влиянию управленческого стресса и поддерживать высокий лидерский потенциал.

Глава 2. ГЛАВНОЕ ИСПЫТАНИЕ ДЛЯ ЛИДЕРА

Руководители, освоившие стратегию резонансного лидерства, способны контролировать свои эмоции, понимать чувства людей и точно распознавать психологический настрой группы. Какой бы тон — конструктивный или деструктивный — ни задавал лидер, его душевное состояние рано или поздно охватывает всю организацию, потому что любые эмоции обладают заразной силой. Согласно данным исследований, существуют объективные физиологические основания, которые и определяют, почему позитивный или негативный психологический настрой лидера передается остальным сотрудникам.

За счет открытой [лимбической системы](#) мы улавливаем эмоциональные сигналы, исходящие от другого человека, и, в конечном счете, проникаемся его чувствами, а он, в свою очередь, отчасти перенимает наше настроение. Эмоции также позволяют нам выражать свои намерения. Благодаря этому люди получают представление о наших желаниях, что облегчает общение и взаимопонимание. Наше тело выдает нас и, даже когда мы того не желаем, сообщает окружающим о нашем эмоциональном состоянии.

С уровнем эмоционального интеллекта связано от 85 до 90% различий между выдающимися лидерами и середнячками. Выделяют четыре составляющих эмоционального интеллекта: самосознание, самоконтроль, социальную чуткость и управление отношениями. Первые две области определяют, насколько хорошо мы понимаем себя, умеем управлять собой и контролировать свои чувства. Две другие отражают нашу способность распознавать эмоции окружающих и управлять ими, налаживать отношения с людьми и эффективно работать в условиях сложных социальных систем.

Личностные навыки: эти способности определяют, как мы управляем собой

Самосознание

- Эмоциональное самосознание: анализ собственных эмоций и осознание их воздействия на нас; использование интуиции при принятии решений.
- Точная самооценка: понимание собственных сильных сторон и пределов своих возможностей.
- Уверенность в себе: чувство собственного достоинства и адекватная оценка своей одаренности.

Самоконтроль

- Обуздание эмоций: умение контролировать разрушительные эмоции и импульсы.
- Открытость: проявление честности и прямоты; надежность.
- Адаптивность: способность подстраиваться под меняющуюся ситуацию и преодолевать препятствия.
- Воля к победе: настойчивое желание улучшать производительность ради соответствия внутренним стандартам качества.
- Инициативность: готовность к активным действиям и умение не упускать возможности.
- Оптимизм: умение позитивно смотреть на вещи.

Социальные навыки: эти способности определяют, как мы управляем нашими отношениями с людьми

Социальная чуткость

- Сопереживание: умение прислушиваться к чувствам других людей, понимать их позицию и активно проявлять участливое отношение к их проблемам.
- Деловая осведомленность: понимание текущих событий, иерархии ответственности и политики на организационном уровне.
- Предупредительность: способность признавать и удовлетворять потребности подчиненных, клиентов или покупателей.

Управление отношениями

- Воодушевление: умение вести за собой, рисуя захватывающую картину будущего.
- Влияние: владение тактикой убеждения.

- Помощь в самосовершенствовании: поощрение развития способностей других людей с помощью отзывов и наставлений.
- Содействие изменениям: способность инициировать преобразования, совершенствовать методы управления и вести работников в новом направлении.
- Урегулирование конфликтов: разрешение разногласий.
- Укрепление личных взаимоотношений: культивация и поддержание сети социальных связей.
- Командная работа и сотрудничество: взаимодействие с другими работниками и создание команды.

Говоря о том, что эмоциональный интеллект — это определяющий фактор эффективного лидерства, мы, однако, не хотим преуменьшить значение умственного развития, то есть интеллекта как такового. Однако, несмотря на очевидное значение когнитивных навыков, большинство из них относится к своего рода «обязательному минимуму», — то есть, не пройдя этого барьера, ты просто не можешь (или не должен) занимать руководящую должность. А вот когда человек уже стал руководителем, на первый план выходят не знания как таковые, а то, как он умеет их применять.

Глава 3. НЕОТВРАТИМЫЙ ДИССОНАНС

Можно выделить три причины, объясняющие, почему руководители попадают в ловушку диссонанса. Во-первых, существует так называемый синдром жертвы. Мы напряженно работаем, жертвуем собой, выкладываемся по полной — и в итоге становимся неэффективными руководителями. Мы сами не замечаем, как физические и эмоциональные потери постепенно подтачивают нашу способность поддерживать высокую результативность. Мир представляется полным угроз. Естественно, это лишь усугубляет синдром жертвы. Мы начинаем испытывать стресс в ситуациях, которые на самом деле вовсе не так ужасны, и сердиться на людей, которые далеко не так плохи, как кажется нашему ослепленному сознанию. Во-вторых, пытаясь совладать со стрессом, многие люди демонстрируют так называемые защитные реакции, то есть усваивают дурную привычку отворачиваться от нежелательных фактов и не замечать изменений в своем внутреннем состоянии. В-третьих, некоторые организации сами порождают «мутантов»: бывает, что в компании, как это ни странно, приветствуется абсолютно ошибочное, деструктивное поведение.

Чтобы справиться со стрессом и вновь обрести уверенность в себе, одни люди развивают судорожную активность, другие идут на необдуманно высокий риск, третьи до мозга костей проникаются цинизмом, а четвертые перекалывают вину за собственные неудачи на других. Психологи называют эти ошибочные установки «защитными реакциями». Еще одна ловушка, в которую часто попадают успешные люди: они считают свои достижения исключительно собственной заслугой, а неудачи, напротив, связывают с чужими ошибками или внешними обстоятельствами. Психологи называют это явление «фундаментальной ошибкой атрибуции».

С головой уходя в работу, разыгрывая роль счастливого человека в офисе и дома, обвиняя других или попросту игнорируя тревожные признаки наступающего кризиса, мы, по сути дела, используем древнейший метод защиты: притворство и отрицание. Мы не можем сознаться в истинном положении дел самим себе, а затем впутываем в паутину лжи коллег, друзей и любимых, безнадежно стараясь сохранить видимость того, что все в порядке.

Зачастую в организациях действуют такие правила, которые способствуют бездумному поведению сотрудников. Во-первых, во многих компаниях чрезмерно большое значение придается личным достижениям. Поэтому здесь готовы терпеть диссонанс при условии, что это приведет к быстрым результатам. Во-вторых, до руководителей не доходит информация о том, что они создают в коллективе невыносимую атмосферу и должны срочно изменить свое поведение. Потому, что никто не осмелится им об этом сказать.

Глава 4. ПУТЬ К ГАРМОНИИ И УСТОЙЧИВОМУ ЛИЧНОСТНОМУ РОСТУ

Восстановлению лидерского потенциала способствуют три личностных качества: активность сознания, оптимизм и эмпатия. Стабильно эффективное лидерство возможно лишь при условии, что неизбежные в жизни руководителя эпизоды изнурительной работы сменяются периодами восстановления.

Ощутить приближение кризиса нередко помогают интуитивные догадки. Еще до того, как человек осмыслит происходящее рационально, он может уловить более тонкие сигналы, подсказывающие

ему, что он остановился в развитии, теряет себя как личность и должен что-то в своей жизни изменить. В основном эти сигналы связаны с эмоциональным или физическим состоянием. Такими сигналами могут быть: неприятности в бизнесе, потеря друзей, проблемы в семейной жизни.

Восстановление лидерского потенциала — это процесс, в ходе которого залечиваются психологические раны, полученные под воздействием постоянных стрессов. Он носит двунаправленный характер: с одной стороны, активное сознание, оптимизм и эмпатия помогают человеку восстановиться, с другой — возникающее при этом чувство душевного обновления, в свою очередь, стимулирует развитие этих трех качеств (рис. 1).



Рис. 1. Механизм поддержания эффективности за счет регулярного восстановления лидерского потенциала. Внутрличностные процессы обозначены пунктирными линиями. Социальные процессы (взаимодействие лидера с другими людьми) обозначены сплошными линиями.

Глава 5. ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ РАЗВИТИЕ СПОСОБНОСТЕЙ

Исследования последних лет доказали, что процесс личностного роста включает в себя пять этапов:

1. Мое идеальное «я»: чего я хочу от жизни и каким человеком стремлюсь стать — так мы рисуем картину желаемого состояния.
2. Моя реальная сущность: как я себя проявляю и как меня воспринимают окружающие. Сравнение реальной сущности с идеальным «я» позволяет нам выявить свои достоинства и недостатки — так мы подводим «личностный баланс».
3. Моя программа самосовершенствования. С ее помощью мы можем найти применение своим сильным сторонам, а также приблизиться к своему идеалу и, возможно, преодолеть какие-то слабые стороны (или сохранить существующее положение дел в бизнесе и личной жизни, если оно уже отвечает идеалу).
4. Опробование на практике новых способов поведения, тренировка новых навыков, укрепление и развитие положительных качеств.
5. Установление и поддержание тесных личностных отношений с окружающими. Гармоничные отношения с людьми помогут нам осуществить изменения и развить лидерский потенциал.



Рис. 2. Теория целенаправленного развития

Чтобы увидеть свое реальное «я» и определить, как нас воспринимают окружающие, необходимо известное мужество. Почему? Потому что со временем у нас формируется определенное представление о себе (как правило, положительное), и наше сознание активно оберегает его от посягательств извне.

Глава 6. АКТИВНОСТЬ СОЗНАНИЯ

Активность сознания — это способность человека полностью осознавать все свои переживания (телесные, умственные, эмоциональные и духовные) и внимательно наблюдать за тем, что происходит во внешнем мире (с людьми, природой, событиями, окружающими предметами и явлениями). Именно активность сознания помогает нам противостоять негативному воздействию синдрома жертвы и является первой и решающей предпосылкой для восстановления лидерского потенциала.

Не существует какого-то одного метода развития самонаблюдения и самоанализа: медитация, молитвы, музыка, спорт, общение с природой — все эти занятия помогают человеку услышать свой внутренний голос. Вы должны регулярно проводить какое-то время в одиночестве. Когда человек внимателен к своему внутреннему состоянию, он получает возможность полностью раскрыть свой личностный потенциал.

У большинства из нас в жизни бывали ситуации, когда казалось, что проще всего отказаться от своих убеждений, поступиться принципами и смириться с существующим положением дел. Иногда быть политкорректным гораздо удобнее, чем оставаться верным самому себе. Отсюда недалеко и до лицемерия: люди становятся конформистами. Когда нас охватывают подобные настроения, легко потерять веру в себя и поддаться сомнениям: «А действительно ли я все делаю правильно? Может быть, я просто слишком упрям?» Другое дело, когда вы четко представляете, каковы ваши задачи, и вас окружают единомышленники, которым вы можете доверять и с которыми можете откровенно обсудить все проблемы.

Совершенствование способности к самоанализу помогает нам принимать более продуманные решения поскольку рефлексирюя, мы учимся разбираться в своем внутреннем состоянии и управлять его отдельными составляющими: мыслями, физическими ощущениями и эмоциями. Благодаря этому мы начинаем лучше понимать людей и распознавать смысл ситуаций. Наше восприятие приобретает особую ясность. Его не искажают и не затуманивают ни предрассудки, ни психологические барьеры, ни невнятные предчувствия или неосознанная тревога. Осмысленно и целенаправленно управляя своим вниманием, мы приобретаем способность замечать вещи, которые раньше попросту упускали из виду, — а значит, расширяем свой кругозор, становимся мудрее и наблюдательнее.

Следует помнить, что едва уловимые эмоциональные и физиологические реакции — это важные источники информации. В каждый момент времени мы через невербальные каналы коммуникации сообщаем друг другу массу сведений о своем психологическом состоянии. Мельчайшие мышечные движения и, соответственно, изменения в мимике говорят окружающим о нашем истинном эмоциональном настрое и подсказывают собеседникам, как им себя с нами вести.

К сожалению, люди обычно не замечают, что их сознание теряет активность и становится инертным. Сознание становится ленивым и невосприимчивым не сразу — обычно это длительный процесс. Его симптомы — завуалированы и трудно различимы. Порой у людей уходят годы на то, чтобы осознать свое бедственное положение.

В чем причины синдрома жертвы и инертного сознания? Во-первых, работа порой требует от менеджеров такой самоотдачи, что их кругозор сужается до предела. Чрезмерная интеллектуальная нагрузка так влияет на их когнитивные функции, что они начинают уделять излишнее внимание одним моментам в ущерб другим. Во-вторых, многие люди оказываются зажатыми в тиски общественных условностей. Они делают все «как надо» и не прислушиваются к своим потаенным склонностям и сокровенным желаниям. Наконец, в-третьих, поскольку руководящая деятельность сопряжена с постоянной угрозой критики и огромным риском, многие лидеры прячутся от дискомфорта за защитными механизмами, которые в итоге и искажают их восприятие.

Собранность — весьма полезное качество, которое ценится в бизнесе, и многие руководители усиленно стараются развить в себе способность полностью отдаваться работе и не терять сосредоточенности на протяжении длительного времени. Однако тем самым они приучают свой мозг не замечать окружающей действительности.

Человеку свойственно желание упорядочивать информацию. Чтобы как-то справиться со сложностью окружающего мира, наш мозг фильтрует поступающую информацию и отбирает наиболее актуальную. Пытаясь упростить действительность и добиться большей предсказуемости событий, мы создаем определенные мыслительные модели, помогающие нам обрабатывать получаемые сведения. Иными словами, мы формируем некое схематичное представление о предметах и явлениях, чувствах и впечатлениях, и даже о людях.

Эта закономерность ярко проявляется в профессиональной сфере: мы неоднократно наблюдали, как жертвами стереотипов становятся сотрудники, довольно долго работающие в одном коллективе. Со временем у них формируется однобокое представление о поведении коллег, и они начинают почти неосознанно применять его в любых ситуациях.

Но даже люди, которые открыты новым мнениям и идеям, нередко привыкают слишком полагаться на один источник «данных», а именно на информацию, поддающуюся рациональному осмыслению. При этом они пренебрегают теми сигналами, которые посылает их эмоциональное и физическое состояние. Во многих педагогических учреждениях и коммерческих организациях поощряется такой односторонний подход, поскольку он позволяет усовершенствовать специализацию. Это стремление вполне понятно, однако следует помнить, что в таком случае человек ограничивает свое восприятие и становится глух ко всей прочей информации.

Часто люди, которые кажутся окружающим исключительно уверенными в себе и даже излишне самонадеянными, на самом деле ранимы, как никто другой. Когда человеку приходится постоянно оберегать свое самовосприятие от посягательств извне, это означает, что на деле он вовсе не уверен в себе, а, напротив, уязвим, беззащитен и пытается спрятаться от мира, полного угроз.

Приобрести и сохранить активное сознание невозможно без целенаправленной работы над собой. Нужно только помнить, что речь идет прежде всего о практическом освоении трех основных качеств: самосознания, самоконтроля и социальной чуткости. Попросту говоря, чтобы сделать свое сознание активным, необходимо заняться развитием эмоционального интеллекта.

Глава 7. ОПТИМИЗМ

Доказано, что оптимизм — источник множества положительных эмоций; он помогает справляться со стрессом и снижает вероятность депрессии. К.Р. Снайдер и его коллеги обозначают оптимистичное мышление как сочетание четко определенных целей, веры в достижимость этих целей, умения составить план необходимых действий и двигаться в выбранном направлении, попутно получая удовольствие от процесса.

- Лидер должен иметь мечты и стремления, но при этом не терять контакта с окружающими людьми. Это поможет сформировать более реалистичный образ будущего.
- Лидер должен оптимистично смотреть на вещи и верить в собственные силы.
- Лидер должен зримо представлять себе желаемое будущее и знать, что его замыслы осуществимы.

Западные и буддистские философы едины во мнении, что деструктивные эмоции — ненависть, жадность, ревность — оказывают на человека негативное физиологическое и психологическое воздействие и, кроме того, могут пагубно сказаться на его отношениях с окружающими. А положительные эмоции — сострадание, уверенность, щедрость, — напротив, исключительно плодотворно влияют на работу неврологических механизмов, а также психологическое здоровье, физическое самочувствие и личные взаимоотношения. Оптимизм благотворно влияет на работу мозга, а также на гормональную систему. Это отражается на восприятии происходящих вокруг событий.

Напротив, когда вы активизируете отрицательный эмоциональный аттрактор (например, ревность или обиду), то начинаете думать преимущественно о своих слабых сторонах, вас охватывает страх, вы смотрите на вещи излишне мрачно или не можете избавиться от мыслей о своих прошлых промахах и неудачах. Вы раздражены, встревожены, подавлены, испытываете отчаяние или впадаете в цинизм. Возбуждается ваша симпатическая нервная система: повышается артериальное давление, учащается ритм дыхания. Напрягаются лицевые мышцы. Словом, физиологически организм готовится к противоборству с внешней опасностью, что, соответственно, вызывает стрессовую реакцию.

Пытаясь стать лучше или помочь другим, многие люди считают необходимым заострять внимание на своих (либо чужих) недостатках. Они стремятся установить и устранить причину проблемы. Это распространенная ошибка.

Если человек испытывает мощный импульс оптимизма и ощущает прилив энтузиазма — *но при этом не забывает о разумной мере сомнения и осторожности*, — это направляет его энергию в положительное русло, а не устремляет ее в сторону деструктивных защитных реакций.

Профессор Пенсильванского университета Мартин Селигман посвятил свою научную деятельность изучению оптимизма. Он пришел к выводу, что это отчасти врожденное, а отчасти приобретенное свойство (как и пессимизм).

Существуют аргументы против оптимизма. Когда мы ждем только хороших новостей и видим жизнь в розовом свете, от нашего внимания ускользает обратная сторона действительности: угрозы, проблемы, важные вопросы, требующие сосредоточенного анализа. Оптимистам свойственно переоценивать свои способности и возможности своих организаций, принимать решения исходя из мнимого, а не фактического положения дел и идти на необоснованный риск.

На наш взгляд, положительные эмоции и оптимистичное мировосприятие вовсе не ведут к заблуждениям. Они лишь дают силы для того, чтобы решать текущие проблемы и, используя свои таланты и способности, двигаться в будущее. При этом, однако, нельзя отрицать того, что некоторые лидеры злоупотребляют светлыми чувствами людей из эгоистичных соображений.

Вдохновляющий нас замысел должен восприниматься нами как *выполнимый*. Если же мечты кажутся оторванными от реальности, то вряд ли мы будем испытывать оптимизм и, соответственно, лишимся преимуществ, которые дарит душевный подъем.

Глава 8. ЭМПАТИЯ

Нельзя поспешно судить о людях, их переживаниях и ценностях. Необходимо сперва их выслушать. Крайне важно проявить искренний интерес к человеку, разобраться в его чувствах и только после этого делать какие бы то ни было выводы. Если вы хотите жить в гармонии с окружающими, нужно уметь «настраиваться» на их эмоциональную волну. При этом способность сопереживать и понимать чувства других помогает восстанавливать собственные силы и преодолевать стресс. Таким образом, эмпатия — это возможность испытать душевное обновление и избавиться от синдрома жертвы.

Чтобы развить в себе эмпатию, нужно прежде всего интересоваться другими людьми и их переживаниями. Мы рассматриваем эмпатию как единство трех составляющих: участливого, понимающего отношения к чувствам и переживаниям других; заботы о людях; готовности деятельно

проявлять свое внимание и заботу. Люди часто смешивают сочувствие: то есть чувство жалости к кому-либо, с эмпатией — заботой и сопереживанием.

Не стоит наказывать людей за их ошибки. Так не добьешься ни преданности, ни энтузиазма, ни гармонии в коллективе. Залог длительного успеха — забота людей друг о друге и совместная деятельность ради общего блага.

Эмпатия — как и активное сознание, и оптимизм — действует в качестве фактора восстановления лидерского потенциала, в частности, снижает уровень стресса и повышает общую эффективность руководящей деятельности. Таким образом, все связанные с положительными эмоциями физиологические процессы, имеют место и при переживании эмпатии.

Когда в надежде добиться высоких финансовых показателей руководитель использует деструктивные методы и стратегические приемы (скажем, искусственно создает кризис, чтобы стимулировать активность персонала), он вряд ли сумеет повысить мотивацию сотрудников. Напротив, конструктивный, чуткий подход, способствует созданию здорового климата и достижению впечатляющих коммерческих результатов.

Как воспитать в себе эмпатию? Учитесь слушать. Чтобы распространить эмпатию на весь коллектив, необходимо прежде всего добиться того, чтобы она воспринималась как социальная норма.

Опыт работы с руководителями различных организаций убедил нас в том, что привлечение коуч-консультантов может стать эффективным способом воспитания эмпатии, а также укрепления лидерского потенциала. Главное достоинство консультирования состоит в том, что оно позволяет воспитывать эффективных лидеров в стенах самой организации. Приглашение менеджеров со стороны нередко сопряжено с серьезными материальными издержками. К тому же это деморализует сотрудников, которые долгое время трудятся на благо организации, преданны ей и достигли немалых успехов по службе. Брать на работу «чужаков» нежелательно еще и потому, что в коллективе появляются непосвященные люди, которые, возможно, не сумеют понять особенности маркетинговой политики, технологии или корпоративной культуры компании (подробнее см. [Чаран, Дроттер, Ноэл. Кадровый эскалатор](#)).

Когда руководитель берет на себя роль чуткого, понимающего консультанта, это позволяет достичь сразу двух целей: воспитать в организации настоящих лидеров и повысить лидерский потенциал самого руководителя.

Мы неоднократно замечали, что руководители, когда они только начинают заниматься обучением других сотрудников, зачастую видят перед собой не живых людей, а лишь формальные задачи, которые требуют решения. Один руководитель говорит об этом так: «В свое время я получил инженерное образование, поэтому, когда подчиненные приходили ко мне с какой-то проблемой, я мог думать только о проблеме, а людей в упор не замечал».

Упражнение. Люди, которые много для меня значат

Вспомните о людях, которые больше всего помогли вам в личной и профессиональной жизни. Подумайте, о ком бы вы могли сказать: «Если бы не этот человек, я бы никогда не достиг того, что у меня есть сегодня. Без него я бы не стал тем, кто я есть».

Теперь вспомните о людях, которые за последние два года пытались вам помочь, поделиться советом или научить чему-то полезному.

Анализ воспоминаний. Мы пришли к выводу, что 80% всех значимых моментов, которые остались в памяти у наших респондентов, — это ситуации, когда кто-то помогал им поставить перед собой более серьезные жизненные цели, разработать планы на будущее и лучше понять, что значит быть успешным профессионалом и порядочным человеком. Другими словами, это были наставники, которые помогли менеджерам создать новый образ идеального «я», сформировать новую концепцию личностного роста, развить в себе те качества и способности, о которых они порой даже не подозревали.

Что же касается воспоминаний о людях, которые пытались помочь респондентам за прошедшие год или два, то здесь вырисовывается совершенно иная картина. В большинстве случаев запомнившиеся эпизоды были связаны с людьми, которые давали оценку их работе или указывали на то, какие

личностные качества или области профессиональной деятельности требуют совершенствования. Таким образом, здесь акцент делался преимущественно на недостатках менеджеров, на их слабых сторонах. Иначе говоря, желая помочь своим подопечным составить план «профессионального развития и повышения эффективности», эти наставники в основном использовали стандартный метод «анализа расхождений», то есть заостряли их внимание на отставании от идеальных показателей.

Глава 9. «ХОЧЕШЬ ИЗМЕНИТЬ МИР — НАЧНИ С СЕБЯ»

Люди, которые думают, что смогут стать настоящими лидерами, не работая над собой, обманывают сами себя. Вопреки распространенному мнению, труден не сам процесс работы над собой — гораздо сложнее объективно, не обманываясь, взглянуть на себя со стороны и признать необходимость изменений. Лидерский талант — это не дар небес. Выдающиеся лидерские способности — всегда результат упорного труда. Являетесь ли вы резонансным лидером? Задайте себе следующие вопросы:

- Воодушевляю ли я своих подчиненных?
- Вызываю ли я у окружающих позитивный эмоциональный настрой, заражаю ли их оптимизмом?
- Легко ли я нахожу общий язык с людьми? Понимаю ли, что у них на уме и на сердце? Способен ли я опереживать и проявлять чуткость?
- Вдумчивый ли я человек — понимаю ли свою истинную сущность, умею ли достигать гармонии с самим собой и окружающим миром?

См. также упражнение: Оценка вашей жизненной философии