

РИЧАРД БОЯЦИС
ЭННИ МАККИ



НА ОДНОЙ ВОЛНЕ



КАК УПРАВЛЯТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ
КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ



Annotation

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 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 адресована в первую очередь руководителям компаний и менеджерам любого уровня, преподавателям и студентам школ менеджмента, но будет интересна и широкой аудитории.

-
- [Ричард Бояцис, Энни Макки](#)
 -
 -
 - [Предисловие](#)
 - [Благодарности](#)
 - [Глава 1](#)
 -
 - [Резонанс или диссонанс: выбор лидера](#)
 - [Как преодолеть синдром жертвы](#)
 - [Путь к самообновлению: активность сознания, оптимизм и эмпатия](#)
 - [Как читать эту книгу.](#)
 - [Глава 2](#)
 -
 - [Разговоры о равнодушном карьеристе начались не на пустом месте](#)
 - [Нам всем свойственно ошибаться](#)
 - [Набирая высоту.](#)

- Любые эмоции заразительны
- Эмоциональный интеллект – основа основ
- Как сохранить позитивный настрой
- Глава 3
 -
 - Бессмысленная активность
 - Истоки диссонанса
 -
 - Управленческий стресс и синдром жертвы
 - Защитные реакции и отрицательная эмоциональная динамика
 - Неразумная организационная культура порождает чудовищ
 - Как раскручивается маховик диссонанса
- Глава 4
 -
 - Диссонанс наступает
 -
 - Как с этим бороться
 - Пробуждение от иллюзий
 -
 - Сигнал первый: неприятности в бизнесе
 - Сигнал второй: потеря друзей
 - Сигнал третий: мучительная полумера
 - Сигнал четвертый и последний: предсмертные слова друга
 - Краеугольные камни резонанса: активность сознания, оптимизм и эмпатия
 -
 - Активное сознание – источник гибкости и адаптивности
 - Реалистичный оптимизм – источник решимости и энтузиазма
 - Эмпатия – источник взаимопонимания и духовной общности
 - Преображение личности и успех на профессиональном поприще

-
- [Что значит «оптимизм»?](#)
- [Все начинается с мечты](#)
 -
 - [Притягательность мечты: положительные и отрицательные эмоциональные аттракторы](#)
 - [Доктор Ганнум и его мечта](#)
 - [Антикризисное управление: спасительная сила мечты](#)
 - [Мечта на уровне организации: подлинная и мнимая](#)
- [Вера в себя: азбука оптимизма и эффективности](#)
 -
 - [У меня все получится!](#)
 - [Может ли оптимизм быть источником неприятностей?](#)
- [Несбыточные мечты не приносят оптимизма](#)
- [Глава 8](#)
 -
 - [Определение эмпатии: деятельная забота](#)
 - [Эмпатия в действии](#)
 - [О роли эмпатии в бизнесе](#)
 - [Как воспитать в себе эмпатию: учитесь слушать](#)
 -
 - [Эмпатия как основа корпоративной культуры](#)
 - [Воспитание эмпатии: обучение руководящих кадров](#)
 -
 - [Лидер в роли консультанта: двойная выгода](#)
 - [Как стать квалифицированным консультантом](#)
- [Глава 9](#)
- [Приложение А](#)
 -
 - [Руководящая деятельность и управленческий стресс](#)
 - [Хронический стресс и синдром жертвы](#)
 - [Цикл восстановления лидерского потенциала](#)
- [Приложение В](#)
- [notes](#)
 - [Сноски](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)
- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)
- [16](#)
- [17](#)
- [18](#)
- [19](#)
- [20](#)
- [21](#)
- [22](#)
- [23](#)
- [24](#)
- [25](#)
- [26](#)
- [27](#)

○ [Комментарии](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)

- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)
- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)
- [16](#)
- [17](#)
- [18](#)
- [19](#)
- [20](#)
- [21](#)
- [22](#)
- [23](#)
- [24](#)
- [25](#)
- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)
- [29](#)
- [30](#)
- [31](#)
- [32](#)
- [33](#)
- [34](#)
- [35](#)
- [36](#)
- [37](#)
- [38](#)
- [39](#)
- [40](#)
- [41](#)
- [42](#)
- [43](#)
- [44](#)
- [45](#)
- [46](#)

- [47](#)
- [48](#)
- [49](#)
- [50](#)
- [51](#)
- [52](#)
- [53](#)
- [54](#)
- [55](#)
- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)
- [60](#)
- [61](#)
- [62](#)
- [63](#)
- [64](#)
- [65](#)
- [66](#)
- [67](#)
- [68](#)
- [69](#)
- [70](#)
- [71](#)
- [72](#)
- [73](#)
- [74](#)
- [75](#)
- [76](#)
- [77](#)
- [78](#)
- [79](#)
- [80](#)
- [81](#)
- [82](#)
- [83](#)

- [84](#)
- [85](#)
- [86](#)
- [87](#)
- [88](#)
- [89](#)
- [90](#)
- [91](#)
- [92](#)
- [93](#)
- [94](#)
- [95](#)
- [96](#)
- [97](#)
- [98](#)
- [99](#)
- [100](#)
- [101](#)
- [102](#)
- [103](#)
- [104](#)
- [105](#)
- [106](#)
- [107](#)
- [108](#)
- [109](#)
- [110](#)
- [111](#)
- [112](#)
- [113](#)
- [114](#)
- [115](#)
- [116](#)
- [117](#)
- [118](#)
- [119](#)
- [120](#)

- [121](#)
- [122](#)
- [123](#)
- [124](#)
- [125](#)
- [126](#)
- [127](#)
- [128](#)
- [129](#)
- [130](#)
- [131](#)
- [132](#)
- [133](#)
- [134](#)
- [135](#)
- [136](#)
- [137](#)
- [138](#)
- [139](#)
- [140](#)
- [141](#)
- [142](#)
- [143](#)
- [144](#)
- [145](#)
- [146](#)
- [147](#)
- [148](#)
- [149](#)
- [150](#)
- [151](#)
- [152](#)
- [153](#)
- [154](#)
- [155](#)
- [156](#)
- [157](#)

- [158](#)
- [159](#)
- [160](#)
- [161](#)
- [162](#)
- [163](#)
- [164](#)
- [165](#)
- [166](#)
- [167](#)
- [168](#)
- [169](#)
- [170](#)
- [171](#)
- [172](#)
- [173](#)
- [174](#)
- [175](#)
- [176](#)
- [177](#)
- [178](#)
- [179](#)
- [180](#)
- [181](#)
- [182](#)
- [183](#)
- [184](#)
- [185](#)
- [186](#)
- [187](#)
- [188](#)
- [189](#)
- [190](#)
- [191](#)
- [192](#)
- [193](#)
- [194](#)

- [195](#)
- [196](#)
- [197](#)
- [198](#)
- [199](#)
- [200](#)
- [201](#)
- [202](#)
- [203](#)
- [204](#)
- [205](#)
- [206](#)
- [207](#)
- [208](#)
- [209](#)
- [210](#)
- [211](#)
- [212](#)
- [213](#)
- [214](#)
- [215](#)
- [216](#)
- [217](#)
- [218](#)
- [219](#)
- [220](#)
- [221](#)
- [222](#)
- [223](#)
- [224](#)
- [225](#)
- [226](#)
- [227](#)
- [228](#)
- [229](#)
- [230](#)
- [231](#)

- [232](#)
 - [233](#)
 - [234](#)
 - [235](#)
 - [236](#)
 - [237](#)
 - [238](#)
 - [239](#)
-

Ричард Бояцис, Энни Макки

На одной волне: Как управлять ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ

Переводчик *А. Лисицына*

Редактор *Н. Нарциссова*

Корректоры *В. Муратханов, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *Е. Вохминцева, К. Свищёв*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

В оформлении использована иллюстрация из фотобанка *shutterstock.com*

© Richard Boyatzis, Annie McKee, 2005

All rights reserved

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2015

Издано по лицензии Harvard Business School Press. Права приобретены через агентство Александра Корженевского (Россия)

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

*Эту книгу мы посвящаем нашим родителям:
Софии и Кириякосу Бояцис, Кэтрин Макдональд
Вигстен и Мюррею Вигстену. Спасибо вам за то,
что воспитали нас с такой любовью, научили
понимать самих себя, чувствовать чужую боль
и никогда не терять надежды.*

Предисловие

С тех пор как в соавторстве с моими друзьями и коллегами Ричардом Бояцисом и Энни Макки я написал книгу «Эмоциональное лидерство» (Primal Leadership)^[1], всем нам троим не раз приходилось выступать в разных странах мира и рассказывать о том, что умение вызвать у подчиненных эмоциональный отклик позволяет повысить эффективность управления. Однако почти каждый раз нас спрашивали: как конкретно действует этот механизм? И вот Ричард и Энни написали книгу, которая дает развернутый, полный и точный ответ на этот вопрос.

Общаясь с Ричардом и Энни, я всегда узнавал много нового. Эти исследователи исключительно грамотно обращаются с эмпирическими данными, проявляют научную интуицию, здравость суждений и гуманизм, базирующийся на прочной культурной основе. Их новая работа «Резонансное лидерство» (Resonant Leadership) принесла мне не меньше открытий, чем непосредственное сотрудничество с ними. В этой книге Энни и Ричард используют знания, полученные в ходе изучения различных организаций, коммерческих и общественных, крупных и мелких – от школы в Южной Африке до международных корпораций. Опираясь на свой богатый опыт, мои коллеги убедительно доказывают практическую ценность таких человеческих качеств, как доброжелательность, оптимизм, способность к сочувствию, умение мечтать и надеяться, стремление придерживаться строгих этических принципов.

В своей работе Ричард и Энни показывают, что выдающиеся лидеры не просто имеют высокую мотивацию: они буквально излучают позитивный настрой, вдохновляя окружающих и вызывая у них положительные эмоции. Однако эффективный лидер – это не одинокая звезда, которая излучает волшебный свет и царственно дарит его людям. Истинные лидеры отдают себе отчет в том, что они сами также являются объектами управления: лидерство – процесс двунаправленный. Любой руководитель должен внимательно прислушиваться к окружающим и настраиваться на их волну, чтобы улавливать сигналы, которые помогут ему обеспечить гармонию

в коллективе. Настоящие лидеры понимают, что все мы – в одной связке.

Вот тут-то и возникает своего рода парадокс: как ни странно, первоочередная задача лидера не имеет отношения к умению руководить другими людьми – прежде всего, он должен познать *себя* и научиться управлять *собой*. А для этого необходимо установить, какие ценности определяют его поведение, – и научиться всегда действовать осмысленно. Чтобы заглянуть глубоко внутрь себя, нужно также соотнести свои эмоции со своими целями: только так можно достичь должного уровня мотивации, а также постоянно сохранять самообладание и сосредоточенность. Когда мы действуем в соответствии со своими внутренними установками, наши поступки доставляют нам радость. А когда чувствуем, что энергия и воодушевление пробуждаются в нас безо всяких усилий, сами собой, то понимаем, что движемся в верном направлении.

Но ради чего? Тут самое время упомянуть об эмпатии. Речь идет не о сострадании в форме благотворительности, а о доброжелательном отношении к окружающим, об отзывчивости. Благодаря способности сопереживать и интересоваться судьбой других человек может подняться над личными заботами и взглянуть на мир другими глазами. Когда лидер начинает уделять внимание не только собственной персоне, но и заботиться о других, это дарит ему столь необходимое чувство душевного обновления. А как нам теперь известно, именно это ощущение – ключ к гармонично развитой личности руководителя и неизменно эффективному лидерству.

Открытия, сделанные авторами книги, особенно актуальны в наши дни, когда деловой мир страдает от лицемерия и скрытности, а негативные последствия напыщенного эгоцентризма многих руководителей заметны более чем когда-либо. Чуткость и готовность к диалогу – вот то, что остро необходимо современным лидерам.

Дэниел Гоулман

Благодарности

У этой книги на самом деле не два автора, а намного больше. Все те, кто когда бы то ни было оказывал на нас влияние, будут говорить с вами с ее страниц. Вы услышите голоса мудрых, проницательных, опытных, бескорыстных людей. Людей, которые в то или иное время учили и вдохновляли нас, вызывали у нас глубокие чувства и побуждали к новым творческим открытиям. Мы очень дорожим тем, что нам довелось с ними общаться, – если бы не они, у нас никогда бы не хватило мужества взяться за этот труд. Мы глубоко благодарны им за поддержку, одобрение и преданность. Друзья, это счастье, что вы у нас есть!

Сотрудничество с Дэниелом Гоулманом всегда было и продолжает оставаться для нас большой честью и радостью. Он оказывал неоценимую помощь на всех этапах работы над книгой. Хотелось бы выразить ему свое уважение и сказать, как он нам дорог. Этот человек обладает какой-то особенной энергетикой – и заражает своим оптимизмом окружающих. Это истинный лидер, который вдохновляет нас своим положительным эмоциональным настроем. Мы благодарны ему и счастливы, что в беседах с ним провели немало приятных часов.

Сотрудники издательства Harvard Business School оказались выше всяких похвал. Работать с ними было одно удовольствие. Все они тонкие, внимательные люди, наделенные острым умом и творческим воображением. Отдельное спасибо нашему редактору Джеффу Кью. Мы признательны ему за вдумчивый, критический подход к работе, неустанную заботу, доброжелательность и отличное чувство юмора. Хотелось бы также поблагодарить Холлис Хеймбауч за ее глубокую приверженность нашим идеям. Она сама – настоящий лидер, и это проявляется во всем. Кроме того, мы благодарны Марку Блумфилду, Дэвиду Герингу, Тодду Берману и Эрин Браун за их веру в то, что наша книга окажется полезной для многих читателей, в деловом мире и не только.

Стоит особо отметить Люси Макколи, которая активно участвовала в редакторской работе и помогала нам в нелегком писательском труде. Именно она подсказала нам множество удачных формулировок. Мы благодарны ей за то, что она верила в нас и в то, что наша работа

получится оригинальной и будет интересна таким вдумчивым, пытливым натурам, как она сама.

Хотелось бы также поблагодарить сотрудников Института Телеос: Гретхен Шмельцер, Нин Браннан и Патрис Вальденбергер. Они посвятили не один день – да что там, не одну неделю – исследованиям в поддержку нашего проекта. Их душевная стойкость, ясный ум и чувство юмора помогли нам справиться с самыми сложными задачами и, что не менее важно, уложиться в установленные сроки.

Нам повезло, что мы сотрудничали с людьми, посвятившими свою жизнь изучению феномена лидерства. Они бескорыстно делились с нами своим опытом и результатами научной работы. Они вдохновляли нас своим примером и с готовностью помогали. За это мы благодарны нашим друзьям и коллегам из следующих организаций и исследовательских сообществ.

В Школе менеджмента Уэджерхеда, Университете Западного резервного района, на кафедре организационного поведения это: Мелвин Смит, Дайана Билимория, Поппи Маклеод, Дэвид Колб, Дэвид Куперрайдер, Рон Фрай, Эрик Нильсен, Хилари Брэдбери, Сэнди Пидерит, Сьюзан Кейс, Дэнни Солоу, Михалай Масерович, Нил Гринспен, Дэвид Эйрон, Деб О’Нил и Бетти Ванденбош; В Институте лидерства Телеос это: сопредседатель Фрэн Джонстон и сотрудники: Лора Пек, Эдди Муэлва, Нин Браннан, Делорес Мейсон, Ричард Массимилиан, Майкл Макэлени, Бобби Нэш, Гретхен Шмельцер, Дэвид Смит, Фелис Тилин, Патрис Вальденбергер и Эйми Йоггев. В Пенсильванском университете это: Питер Курилофф, Грег Ши и Кенуин Смит. В Школе бизнеса ESADE это: Рикард Серлавос, Тони Лингем, Бонни Ричли, Сефери Солер, Карлос Лосада, Хавьер Мендоса, Хуан Мануэль Батиста и Хауме Хугас. Коллеги-вдохновители: Том Малнайт, IMD; Андерс Фергюсон, Uplift Equity Partners; Сандер Тайдман, Insight Partners; Бьюла Трей, Центр прикладных исследований; профессор Бэбис Майнемелис, Лондонская школа бизнеса; Кэти Крэм, Бостонский университет; Джейн Даттон, Мичиганский университет; Джеймс Бейли, Университет Джорджа Вашингтона; Ольга Епитропаки, ALBA Athens; Арнольдо Комуффо, Пармский университет; Кэри Чернисс, Университет Ратджерса; Кен Ри,

Университет Северного Кентукки; Джейн Уилер, Университет Боулинг-Грин штата Огайо; Джон Коттер, Гарвардский университет; Джейн Патти, Хантер-Колледж.

Нам хотелось бы также поблагодарить наших бывших и нынешних докторантов и членов Группы по исследованию обучающих программ. Это Терренс Бриз, Бригетта Раписарда, Хелен Уильямс, Элизабет Стаббс, Эдвард Де-Джелгер, Линдсей Годуин, Беатрис Ривера, Луис Оттли, Мелисса Херб, Аллес Каррон, Эллен Ван Остин, Дункан Кумб, Дарен Гуд, Линда Робсон, Анита Говард, Клейо Акриву-Наперски, Лорен Дик, Маргарет Хопкинс и Скотт Тейлор.

Поддержка некоторых людей была не так заметна, но тоже очень важна для нас, и их также следует упомянуть. Это Патрисия Петти, Эрато Парашаки, Франко Ратти, Бернард Урс, Лайл Спенсер, Фабио Сала, Дуг Ленник, Кони Уэйн, Синди Фрик, Мэри Бертон, Хоуп Гринфилд, Шэрон Браунфилд, Мэри Энн Бейтос, Ричард Элстон, Сара Дразектик, Чарльз Хенниган, Дорис Даунинг и Рут Джэкобс. Мы хотим выразить признательность сотрудникам фонда «Африка» (Africa Foundation), а также их коллегам из африканского Центра по охране дикой природы (Conservation Corporation of Africa), в особенности Джейсону Кингу, Жаки Макнотон, Исааку Тембе и Уэнди Вуд за их пронциательность и преданность своему делу, благодаря которым так много детей и их родителей из Квазулу-Натал смогли обрести надежду. Отдельное спасибо Карлтону Седжли и остальным сотрудникам агентства Royce Carlton за то, что они помогли нам познакомиться с нашими идеями жителей разных стран мира. Спасибо нашему поверенному Бобу Фридману, который помогал нам определять перспективы и не терять из виду главной цели.

Затем мы хотим выразить благодарность анонимным рецензентам. Пусть мы не можем назвать их поименно, но их забота и внимание позволили нам лучше сформулировать наши мысли и отточить слог.

И еще – спасибо нашим детям и нашим семьям. Марк Скотт, Ребекка, Шон и Сара Ренио, Эндрю Мерфи, Рик, Мэтт, Марк, Роберт, Джефф и Сэм Уигстен, Бобби и Тоби Нэш – все они постоянно нас поддерживали.

Наконец, искренне благодарим наших единомышленников: никаких слов не хватит, чтобы выразить признательность людям,

близким нам по духу. В долгих беседах они делились с нами своими идеями, сомнениями, своей мудростью и любовью. Это Сэнди Бояцис, Эдди Муэлта, Фрэн Джонстон и Мелвин Смит. Нам очень дороги наши друзья Фрэн и Мелвин. Они всегда побуждают нас преодолевать границы современной науки, но в то же время не терять ощущения реальности. А Сэнди и Эдди помогают нам буквально во всем. Мы особенно благодарны им за то, что во время работы над книгой они дарили нам надежду, сочувствовали нашим трудностям и возвращали нам веру в себя, когда мы опускали руки. И напоследок засвидетельствуем уважение нашему авторскому дуэту! С 1987 года мы учимся и работаем вместе. Мы друзья. Мы высоко ценим творческие порывы, на которые вдохновляем друг друга, и всегда получаем удовольствие от общения, профессионального и просто дружеского.

Мы будем рады получить письма от читателей, в том числе по электронной почте: richard.boyatzis@case.edu, anniemckee@teleosleaders.com.

Глава 1

Лидеры, которые нас воодушевляют

Те, кто в наш переменчивый век отваживается взять на себя роль лидера, сталкиваются с огромными трудностями. Реалии современного мира предъявляют к ним абсолютно новые требования. Только подумайте: почти все, что на протяжении веков, а то и тысячелетий казалось человечеству непреложным, претерпевает сейчас значительные метаморфозы. На планете меняется климат, и в скором будущем можно ожидать беспрецедентных погодных и температурных катаклизмов, которые неминуемо скажутся на состоянии флоры и фауны и повлияют на условия ведения сельского хозяйства. Все чаще мы становимся свидетелями природных катастроф, причем с каждым годом более разрушительных – ураганов, наводнений, засух... Появляются новые заболевания, а эпидемии ВИЧ и СПИДа бушуют во всех африканских странах южнее Сахары.

А что творится в общественной и политической жизни! С каждым годом растет уровень нестабильности. Привычные, существовавшие веками социальные системы теперь перестают удовлетворять потребностям общества. Конфликты, которые прежде носили локальный характер, приобретают глобальные масштабы. Они сеют панику и страх, толкают людей на опрометчивые, бездумные поступки. Такие конфликты невозможно разрешить традиционными способами. Сегодня в мире идет новая война, которая касается каждого из нас, и ни один человек не может быть уверен в своем будущем.

Наряду с глобальными изменениями в окружающей среде и социальной жизни, происходят кардинальные сдвиги в сфере бизнеса. Предприятия отчаянно пытаются удержаться на плаву. Политические, экономические, технологические и социальные изменения требуют коренной перестройки привычных организационных моделей. В итоге стабильность и предсказуемость становятся недостижимыми идеалами. Структурная сложность организаций растет в геометрической прогрессии, а в результате возникают новые, хотя и оригинальные, но малопродуктивные типы управленческой иерархии. Наконец, нельзя не сказать о феномене глобализации. К нему можно относиться по-

разному – критиковать невиданные масштабы этого явления или радоваться, что теперь компании могут проникнуть в самые удаленные уголки земного шара... Но факт остается фактом: даже самые скромные организации вынуждены сегодня выходить на международный уровень. Соответственно, их руководителям приходится ежегодно преодолевать расстояния свыше 300 000 километров.

Разумеется, существует расхожее мнение: кардинальные перемены – источник потрясающих возможностей. И это действительно так. Образно говоря, когда начинается землетрясение и почва уходит у вас из-под ног, образующиеся в земной коре сейсмические трещины открывают новые глубины. Таким образом, в нестабильные периоды истории появляется больше пространства для маневра, больше перспектив и путей реализации ваших замыслов.

Руководители, придерживающиеся стратегии *резонансного лидерства*, не боятся брать на себя ответственность и прокладывать маршруты на неизведанной территории. Они вдохновляют людей и ведут за собой коллективы, организации и целые народы. В череде испытаний, уготованных им современной действительностью, они находят новые возможности, а страху и отчаянию противопоставляют надежду. Эти лидеры целенаправленно вызывают у людей мощный *эмоциональный отклик*. При этом им неизбежно приходится идти на личные жертвы – это неотъемлемая часть роли лидера. Они выкладываются ради дела, которому служат, но не только: в то же время они стараются беречь себя, понимая, что душевные силы необходимы им, чтобы длительное время поддерживать положительный эмоциональный настрой в коллективе.

Все выдающиеся лидеры владеют искусством вызывать у окружающих эмоциональный отклик. Это интересные люди и эффективные руководители. В нашей предыдущей книге *«Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»*, написанной совместно с Дэниелом Гоулманом, мы показали, что первоклассные лидеры умеют строить гармоничные отношения с подчиненными. В этой работе разъяснялось, почему развитый эмоциональный интеллект может стать залогом построения позитивных отношений с окружающими, и рассказывалось, как повысить его уровень и помочь в этом другим.

У вас в руках наш новый труд. В нем мы опираемся на свои последние разработки, а также на исследования специалистов из разных областей науки. Мы покажем, *каким образом* лидер может построить гармоничные отношения и сформировать благоприятный эмоциональный климат во вверенном ему коллективе. Во время работы над книгой мы ознакомились с массой статей и монографий по менеджменту, медицине, психологии и философии. Изученный материал позволил нам найти ответы на многие вопросы. В «*Резонансном лидерстве*» мы рассматриваем основные открытия, сделанные в этих научных дисциплинах, приводим собственные выводы, явившиеся результатом сотрудничества с руководителями самого высокого уровня, и описываем, как – благодаря умению понимать себя и окружающих – просто хорошие лидеры могут стать лучшими из лучших.

Такие лидеры способны вдохновить коллектив или даже целый народ на претворение в жизнь мечты, которая всего несколько лет назад казалась несбыточной. И эта мечта у всех на глазах становится реальностью. Так, многие товары и услуги в наши дни доступны куда большей части населения, чем раньше. Заметно меняется организационная структура корпораций, благодаря чему появляется больше возможностей для эффективной, плодотворной, творческой, эмоционально обогащающей и материально результативной работы. Разрабатываются новые бизнес-процессы и процедуры, позволяющие компаниям успешно функционировать в условиях современной экономики, которая требует разветвленной управленческой структуры и умения оперативно реагировать на вновь возникающие обстоятельства.

Выдающиеся лидеры наблюдательны и внимательны. Они чутко прислушиваются к себе и окружающему миру и понимают чувства других людей. Они никогда не отступают от принципов, не изменяют своим ценностям и живут полноценной, эмоционально насыщенной жизнью. Такие лидеры обладают развитым эмоциональным интеллектом и наделены *активным сознанием*; они постоянно занимаются самоанализом и стремятся жить с глубоким пониманием людей, природы и общества. Мудрые руководители, несмотря на неопределенность, царящую в мире, никогда не теряют *оптимизма* и вдохновляют окружающих своей верой в то, что совместными

усилиями мечту можно сделать реальностью. При этом настоящие лидеры не только тратят массу энергии, преодолевают трудности и выдерживают суровые испытания, но и стремятся использовать все благоприятные возможности. К тому же в любой, даже самой сложной ситуации они проявляют по отношению к своему окружению сочувствие и *эмпатию*.

Однако наряду с этими положительными тенденциями мы наблюдаем и другую, тревожную: общаясь со многими руководителями, мы пришли к выводу, что им крайне сложно *поддерживать* эффективность и позитивный эмоциональный настрой на протяжении достаточно долгого времени. Разумеется, можно понять, почему с такими трудностями сталкиваются лидеры, которые никогда не занимались развитием эмоционального интеллекта. Но отчего это происходит даже с самыми грамотными из них, почему они вдруг утрачивают способность заражать людей своим энтузиазмом – этого мы понять не могли. Они не обделены умом и талантом, умеют создавать эффективные организации, да еще и работают в коллективах, где царят исключительно здоровые искренние отношения... Но прежде чем разбираться в этой проблеме и анализировать наши выводы, давайте подробнее рассмотрим, что мы понимаем под «резонансным лидерством».

Резонанс или диссонанс: выбор лидера

Руководители, владеющие стратегией резонансного лидерства, умеют «настраиваться на волну» окружающих. Под началом такого человека люди работают «в унисон», единодушно и слаженно, и не спорят, что и ради чего нужно делать, так как между ними достигнуто интеллектуальное и эмоциональное согласие^{1}. Лидеры, о которых мы говорим, либо интуитивно понимают сущность эмоционального интеллекта, либо целенаправленно занимаются его развитием, а именно – осваивают такие навыки, как самосознание, самоконтроль, социальная чуткость и управление отношениями. Эти руководители действуют в соответствии с четким планом, не подчиняясь случайной прихоти или внезапному порыву.

Лидеры, которые наделены эмоциональным интеллектом, не только хорошо знают себя и обладают способностью контролировать свои чувства, но и умеют управлять эмоциями других людей и строить прочные доверительные отношения. Они осознают заразительную силу эмоций и отдают себе отчет в том, что их психологическое состояние оказывает огромное влияние на настроение, а следовательно, и на трудовые показатели остальных сотрудников. Им известно, что людей могут побудить к активности и негативные стимулы (например, страх и гнев), однако действуют они очень недолго: в скором времени эти эмоции «перегорают», и остаются лишь растерянность, тревога, чувство бессилия. Эти мудрые лидеры умеют сопереживать. Они прекрасно улавливают настроение других людей, тонко чувствуют эмоциональный климат в коллективе и на этой основе строят прочные отношения. Они вдохновляют подчиненных своим азартом, увлеченностью и искренней заботой о судьбе организации и ее сотрудников. Они вызывают у окружающих желание дружно идти навстречу будущему, дарят им надежду, пробуждают в них самые лучшие качества.

Такие лидеры умеют сочетать финансовые, трудовые, интеллектуальные, экологические и социальные ресурсы таким образом, что у организации формируется мощный потенциал, позволяющий ей достигать выдающихся результатов^{2}. То есть они не просто приятны в общении, но и эффективны в бизнесе. Разумеется,

любой грамотный топ-менеджер должен знать свой рынок, разбираться в вопросах технологии, понимать потребности подчиненных, а также ориентироваться во всех сферах, так или иначе касающихся вверенной ему организации. Но подобная осведомленность – необходимое, однако все же не достаточное условие стабильного, эффективного лидерства. Еще одно важное звено – умение вызывать у людей резонанс, или эмоциональный отклик. Именно эта способность помогает руководителю применять свои профессиональные знания на пользу организации и, вдобавок, подключать к этой работе всех ее сотрудников и деловых партнеров.

Но сложность, как уже отмечалось, состоит в том, что освоить стратегию резонансного лидерства непросто, и еще труднее придерживаться ее длительное время – особенно в современных условиях, когда руководители поставлены перед необходимостью преодолевать всевозможные препятствия и выполнять непривычные обязанности.

Почему же это так трудно – поддерживать в коллективе положительный эмоциональный настрой? На наш взгляд, причины кроются в самом характере управленческой работы и неумении многих лидеров справляться с нагрузками. Даже самые талантливые руководители, *способные* вызывать у людей эмоциональный отклик, должны постоянно «выкладываться» на работе. Положение усугубляется тем, что многие из них (особенно это касается вечно занятых топ-менеджеров, с которыми мы часто общаемся в рамках делового сотрудничества) не придают большого значения *восстановлению лидерского потенциала*. Они не понимают, как важны развивающие личность оздоровительные упражнения (интеллектуальные, физиологические и психологические), позволяющие из года в год сохранять присутствие духа и влияние на людей даже перед лицом нескончаемых испытаний. К сожалению, зачастую принято ценить прямо противоположные качества. Во многих организациях деструктивное поведение лидера и постоянные разногласия в коллективе считаются чуть ли не нормой; никому и в голову не приходит, что бездарное руководство необходимо искоренять (особенно если посредственный босс умудряется добиваться каких-то результатов). Что же касается развития полезных навыков, которые могли бы сгладить стрессовый характер

управленческого труда, то это не поощряется – подобным «глупостям» в таких компаниях почти не уделяют внимания.

Добавьте к этому еще один фактор: общественность все настойчивее требует от лидеров стабильных, предсказуемых результатов – и готова придаться к любой оплошности или даже только намеку на промах. Возмутительное и даже откровенно криминальное поведение ряда влиятельных бизнесменов в конце 1990-х годов привело к тому, что сегодня финансовым и прочим показателям деятельности коммерческих компаний уделяется повышенное внимание. Малоприбыльным организациям приходится особенно туго, к тому же их руководителям все труднее скрываться от вездесущего ока «заинтересованных лиц». Получается, что лидеры должны чудесным образом сохранять стойкость и силу духа, не обращая никакого внимания на собственные физиологические и психологические кризисы.

Но надо понимать, что, расходуя душевные и физические силы и слишком мало получая взамен, лидер может попасть в тиски *синдрома жертвы* (sacrifice syndrome). Быть руководителем, бесспорно, увлекательно, но это еще и большой стресс. К тому же, лидер всегда одинок. Управление людьми предполагает использование властных полномочий и известного рода диктат – что создает социальную и психологическую дистанцию. Поэтому лидеры часто бывают лишены поддержки и теплого человеческого общения. А между тем наш организм не рассчитан на такие длительные эмоциональные перегрузки. Из-за этого со временем возникает переутомление и как следствие – моральное истощение или нервный срыв. Постепенно накапливающиеся небольшие психологические травмы, тяжкий груз ответственности и вечная необходимость контролировать подчиненных – это бремя может стать невыносимым, и тогда руководитель становится заложником синдрома жертвы и впадает в тревогу, смятение и отчаяние.

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.

А что уж говорить о великом множестве руководителей, не знакомых со стратегией резонансного лидерства! Строго говоря,

некоторым из них вообще не стоило бы браться руководить людьми. Есть среди них и те, кто жаждет ответственности и власти, однако явно не понимает сущности истинного лидерства. Они воспринимают диссонанс как данность и мирятся с внутренней дисгармонией, не догадываясь о том, что их жизнь могла бы быть более комфортной, а деятельность – плодотворной.

Диссонирующие лидеры – независимо от того, были ли они прежде способны вызывать резонанс, – всегда вносят в коллектив разлад. Находясь во власти неуправляемых эмоций, они действуют неуравновешенно, спонтанно и безрассудно, неоправданно сильно давят на подчиненных. Они сеют разочарование, страх и вражду и при этом зачастую даже сами не подозревают, какой вред наносят своей организации.

Как преодолеть синдром жертвы

В ходе исследований нам удалось определить, почему лидеры так часто приходят к диссонансу. Речь идет о явлении, которое мы назвали «*управленческий стресс*». Этот особый вид стресса в наши дни стал, к сожалению, неотъемлемой частью роли лидера. Ведь руководителям организаций приходится принимать ответственные решения в ситуации неопределенности. Обмен информацией постоянно усложняется. Зачастую приходится действовать, не имея однозначных должностных инструкций. Добавьте к этому отчужденность, которая обычно сопутствует высокому статусу, и вы получите формулу управленческого стресса. Последние несколько лет мы наблюдали за руководителями, которые постоянно испытывали его на себе. Они принимали один удар за другим – и к концу дня ощущали полный упадок сил. Сначала они страдали от этого лишь изредка, потом – почти каждый день. В итоге у этих руководителей развился хронический стресс особого рода.

На наших глазах они все больше падали духом. Одни стали вести себя асоциально, забыв о своих главных жизненных ценностях; другие попросту выдохлись.

Однако дело не только в управленческом стрессе, ведь он всегда был и будет неотъемлемой частью жизни любого лидера. Проблема в нехватке времени на восстановление потраченных сил. Многие руководители не умеют *преодолевать синдром жертвы* – они не освоили так называемый *цикл восстановления лидерского потенциала*, а именно это необходимо для поддержания положительного эмоционального настроя. Чаще всего мы наблюдаем, как лидеры, целиком отдаваясь работе, растрачивают и губят себя.

Что же нужно делать, чтобы поддерживать уже достигнутый уровень эффективности? Необходимо победить синдром жертвы, подавить в себе стресс и диссонанс, а для этого главное – постоянно стремиться к гармонии с самим собой и окружающим миром.

По счастью, у нас перед глазами есть люди, которые могут служить образцом для подражания. Нам довелось лично узнать лидеров, которые сумели сознательно и обдуманно преодолеть в себе деструктивные тенденции и пережить затем физическое, умственное и эмоциональное обновление. Такие руководители способны работать

в условиях постоянного кризиса и хронического стресса, не поддаваясь моральному истощению, страху и гневу. Сталкиваясь с внешней угрозой, они не отгораживаются от проблем, не паникуют и не впадают в апатию. Они умеют влиять на ситуацию и даже в самых сложных обстоятельствах находят благоприятные возможности и нестандартные пути выхода из кризиса. Им удается во всем видеть светлые стороны, настраивать себя на позитивный лад и передавать свой энтузиазм окружающим. Они смотрят на вещи оптимистично, однако вполне трезво и всегда действуют осмысленно, четко понимая свои задачи. Они искренне преданы идеалам и неуклонно идут к своей цели. И наконец, они умеют строить прочные, плодотворные отношения с сотрудниками и создавать в организации превосходный эмоциональный климат.

Но вот что самое важное. Как оказалось, руководители, способные длительное время поддерживать положительный эмоциональный настрой, понимают, что процесс восстановления лидерского потенциала должен быть комплексным, то есть затрагивать и ум, и тело, и сердце, и душу. Они осознают, что неизбежная для них предельная самоотдача имеет смысл только в том случае, если лидер не забывает о гармоничном развитии своей личности. Без регулярного восстановления своих сил и способностей работа руководителя превращается в сущую муку, а в коллективе воцаряется нездоровая психологическая атмосфера, что зачастую приводит к поистине катастрофическим последствиям.

Грамотные лидеры знают об этом и потому занимаются самосовершенствованием: развивают интеллект, учатся лучше понимать чувства людей и управлять своими и чужими эмоциями, анализируют свои ценности, мечты и идеалы, поддерживающие в них боевой дух, заботятся о здоровье. Как будет показано ниже, восстановление лидерского потенциала вполне может быть сознательным процессом, а он вызывает в организме физиологические и психологические изменения, помогающие противостоять воздействию хронического стресса. Начинается же все с активности сознания, оптимизма и эмпатии.

Путь к самообновлению: активность сознания, оптимизм и эмпатия

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). Может показаться, что такие «эффемерные» вещи едва ли способны повлиять на эффективность управленческой работы, но на самом деле они совершенно необходимы. Без них лидер не сможет достичь внутренней гармонии и наладить полноценный контакт с окружающими.

Итак, первый базовый компонент – это *активность сознания*, иначе говоря, умение глубоко понимать свое «я» во всем многообразии его проявлений, а также осознавать потребности других людей и трезво оценивать жизненные ситуации. По сути, активность сознания предполагает, что человек бдителен и сосредоточен, что он внимательно прислушивается к себе и улавливает сигналы внешнего мира. Второй неотъемлемый компонент самообновления – *оптимизм*. Люди, наделенные этим качеством, верят, что будущее, о котором они мечтают, может стать реальностью, и смело идут к цели, заражая своим энтузиазмом других. Наконец, третий элемент, необходимый для поддержания лидерского потенциала, – это *эмпатия*. Лидеры, обладающие эмпатией, понимают чувства и желания людей и всегда готовы проявить участие.

Все вместе, эти три качества помогают человеку испытывать положительные эмоции, а значит, сохранять присутствие духа перед лицом любых испытаний и не отчаиваться в сложных ситуациях. Активность сознания, оптимизм и эмпатия позволяют руководителям противостоять разрушительному влиянию управленческого стресса и поддерживать высокий лидерский потенциал. Таким образом, они становятся залогом гармоничных отношений в коллективе и эффективного менеджмента. Благодаря этим личностным качествам лидер может обогащать свой внутренний мир и помогать в этом другим.

Однако активность сознания, оптимизм и эмпатия – равно как и умение создавать и поддерживать благоприятный эмоциональный климат в организации – не приходят сами собой. В большинстве случаев личностное развитие требует *сознательной* работы, *целенаправленного самосовершенствования*, то есть вдумчивого, сосредоточенного анализа своих ценностей и идеалов, определения своей истинной сущности на данный момент и, наконец, тщательной разработки и реализации плана обучения. Этот процесс достаточно хорошо изучен, на эту тему есть много фактического материала. Опыт, накопленный в сфере личностного самосовершенствования, может стать хорошим подспорьем для руководителей, которые стремятся овладеть навыками, необходимыми для развития активного сознания, оптимизма и эмпатии, а также научиться резонансному лидерству.

Подведем итог. Современные лидеры сталкиваются с беспрецедентными трудностями. Высокие нагрузки могут привести к хроническому стрессу, переутомлению, эмоциональному истощению и, наконец, внутри– и межличностным конфликтам. Чтобы успешно справляться с испытаниями, неизбежно выпадающими на долю любого руководителя, нужно заботиться о своей личности и целенаправленно заниматься ее развитием. Причем в этой работе над собой нельзя делать перерывов: она должна вестись постоянно, изо дня в день. Для этого необходимо научиться самоконтролю и освоить новые поведенческие модели, которые позволят поддерживать внутреннюю гармонию и находить общий язык с подчиненными. Нужно культивировать в себе активное сознание, смотреть в будущее с оптимизмом и чутко относиться к людям, а также терпеливо возвращать в себе цельную здоровую личность и передавать свой позитивный настрой окружающим.

В следующей главе мы поговорим об основной задаче лидера – о том, как воодушевить людей, наполнить их верой и побудить смело идти вперед к неведомому будущему. Затем, в главе 3, мы рассмотрим механизм возникновения эмоционального диссонанса и объясним, почему его заложниками так легко становятся даже самые эффективные лидеры, *способные* вызывать у людей положительный отклик, – а вместе с ними и их подчиненные. Мы также опишем синдром жертвы и покажем, чем он может быть опасен для лидера и его подчиненных.

В главе 4 речь пойдет о руководителях, которые освоили стратегию резонансного лидерства или вернулись к ней после того, как по неосторожности попали в тиски диссонанса. Мы обратимся к изучению такого важного процесса, как восстановление лидерского потенциала, исследуем нейроэндокринные аспекты *физиологической* реабилитации и покажем, как соматические факторы влияют на настроение, эмоциональное состояние, мировосприятие и поведение руководителя. Из этой же главы вы узнаете, что умение улавливать так называемые «сигналы к пробуждению» – это ключевой аспект самосознания, помогающий руководителям преодолевать синдром жертвы и восстанавливать лидерский потенциал.

В главе 5 мы рассмотрим авторскую модель самосовершенствования и продемонстрируем, как целенаправленное саморазвитие на длительное время изменяет наши привычки, восприятие и настроение. В главах 6, 7 и 8 анализируются три основных фактора резонансного лидерства: активность сознания, оптимизм и эмпатия. Мы подробно разберем каждый из этих методов преодоления синдрома жертвы и обсудим, каким образом руководители могут применять их при развитии личностных навыков, а также при общении с другими людьми. И наконец, в заключительной главе мы постараемся убедить вас в том, что вы сможете добиться всего, чего захотите. Для этого нужно лишь проявить инициативу. Все в ваших руках.

Как читать эту книгу

Мы консультируем руководителей по вопросам развития лидерских качеств и подходим к своей профессии со всей серьезностью. Соответственно, эту книгу мы старались написать так, чтобы наши читатели смогли получить как можно больше ценных, опробованных на практике рекомендаций. На этих страницах вам встретятся истории реальных людей, столкнувшихся с жизненными проблемами и сумевших разрешить сложнейшие вопросы. Последние результаты нашей научной и практической работы находят подтверждение в трудах других ученых. Исследования, которые в последние годы проводились в области менеджмента, психологии и неврологии, недвусмысленно указывают на огромное значение активного сознания, оптимизма и эмпатии для повышения эффективности работы руководителя. Мы постараемся доказать, что благодаря нашим разработкам люди, занимающие руководящие должности, могут стать успешнее – причем не только в своей профессиональной деятельности, но и в личной жизни. Мы также снабдим вас четкими рекомендациями, которые позволят вам реализовать наши идеи на практике.

Сегодня книг и статей на тему лидерства предостаточно – среди этих работ попадаются и превосходные источники, и низкопробная псевдонаучная продукция. На наш взгляд, между ясными, грамотными советами для руководителей и популярным бессодержательным чтивом, заполонившим многие прилавки, существует большая разница. Но как определить, что за книга перед вами и стоит ли ее читать?

Во-первых, рекомендации должны быть обоснованными, то есть необходимо, чтобы идеи, теории и методы, предлагаемые авторами, опирались на результаты серьезных исследований. Что касается наших разработок, то они действительно явились итогом многолетних исследований (наших собственных и наших коллег) по таким направлениям, как менеджмент, психология, организационное поведение, педагогика и нейрофизиология. В основном тексте книги, а также в подробных примечаниях и приложениях указаны все использованные нами источники, описана их концепция и методика. Мы хотим, чтобы вы, наши читатели, видели логику и эмпирическую

основу наших идей и рекомендаций. Мы старались, чтобы вы поняли, что делает руководителя эффективным лидером, а что мешает ему быть таковым, – и могли бы своими словами объяснить это другим.

Во-вторых, рекомендации должны быть уместными и выполнимыми. Отметим, что предлагаемые нами идеи, концепции и методы вполне реалистичны, и руководители могут без труда взять их на вооружение, приспособив под свои нужды и конкретные обстоятельства. Все примеры, которые приводятся в книге, – это истории людей, которых мы хорошо знаем и безмерно уважаем. Мы глубоко благодарны им за то, что они с готовностью делились с нами подробностями своей частной и профессиональной жизни и откровенно рассказывали о пережитых трудностях. Тем самым они помогли нам сделать наши концепции более жизненными. Мы надеемся, что эти истории не оставят вас равнодушными и окажутся для вас такими же поучительными, как и для нас.

Помимо примеров, которые делают изложение более доходчивым, мы включили в книгу ряд упражнений и тестов. Вы найдете их в конце некоторых глав, а также в приложениях. Думается, они наведут вас на определенные размышления, и вы сможете лучше понять свой стиль лидерства, оценить нынешнее положение вещей и начать осознанное движение к лучшему будущему. Все эти задания неоднократно были опробованы на практике, так что их эффективность доказана. Мы использовали их сами, а также давали выполнять нашим клиентам и студентам управленческих специальностей.

Если вам легче усваивать практический материал, мы советуем вам сначала ознакомиться с упражнениями и тестами и, возможно, какие-то из них даже выполнить. Раз вы уже имеете представление о концепции нашей книги, не исключено, что вам захочется сперва испытать, насколько наши разработки применимы для вас, и только потом приступать к изучению примеров и научных данных. Кто-то предпочтет сделать практические задания сразу после прочтения очередной главы, кто-то – после того, как прочтет всю книгу. В заключительной части некоторых глав вы найдете указания по поводу каждого задания. Какой бы вариант усвоения материала вы ни выбрали, мы настоятельно рекомендуем вам не пожалеть времени на упражнения и тесты и выполнить хотя бы часть из них. Подарите себе несколько часов самоанализа. Потом вы сами скажете себе за это спасибо.

Итак, начнем. Сейчас перед вами предстанут два руководителя, два реальных человека. Один из них попал в ловушку синдрома жертвы. Другой сумел вовремя понять, как преодолеть этот синдром, восстановить свой лидерский потенциал и сохранить позитивный эмоциональный настрой – хотя у него-то была, наверное, *самая* стрессовая работа, какую только можно себе представить после терактов 11 сентября: управление авиакомпанией.

Глава 2

Главное испытание для лидера

Экономист «Эдуардо» (имя вымышленное) только что получил повышение: его назначили руководителем крупного филиала известной международной неправительственной организации^{3}. Эдуардо предстояло отправиться в одну из стран третьего мира, в которой недавно было сформировано демократическое правительство, но политическая ситуация оставалась нестабильной: в правящую коалицию вошли лидеры противоборствующих группировок, сумевших, наконец, через десять лет войны прийти к компромиссу. Перед подразделением, которое возглавил Эдуардо, стояла задача помочь вновь образованным министерствам как можно быстрее наладить согласованную работу, ведь новоиспеченным органам власти предстояло строить демократию в разоренной войной, нищей стране. Штат подразделения состоял из пятидесяти человек – представителей местного населения, крепких профессионалов. Эти люди пользовались авторитетом в обществе, а многие из них вдобавок отменно владели искусством дипломатии. В общем, команда была отлично подготовлена к общению с «клиентами» – министрами, которые еще вчера были политическими противниками, готовыми буквально перегрызть друг другу глотки.

До этого назначения карьера Эдуардо развивалась стремительно: за последние шесть лет он успел поработать на двух континентах и побывать на трех ответственных должностях, причем на каждом новом месте достигал неоспоримых успехов. Этот человек всегда был ориентирован на результат и стремился как можно быстрее достичь цели. Так было и на этот раз. Поначалу казалось, что Эдуардо все делает правильно. Он познакомился с новыми подчиненными и постарался наладить с ними хорошие дружеские отношения. Он разделил персонал на функциональные группы, распределил задачи, установил стандарты качества и составил рабочий план. Он проводил переговоры, встречался с ключевыми министрами и лидерами общественных объединений. Однако в скором времени его энтузиазм иссяк, и Эдуардо стал относиться к своей миссии с известным

скепсисом. Ему казалось, что люди заинтересованы в *вялом* развитии событий и не хотят быстрого прогресса. Общаясь с подчиненными без посторонних, Эдуардо откровенно поднимал на смех тех, кто считал, что местные лидеры действительно могут помочь стабилизировать ситуацию. Совещания с министрами обычно сильно затягивались, и Эдуардо считал их пустой тратой времени. Что же касается бурных эмоциональных дебатов, они и вовсе не вызывали у него ничего, кроме раздражения.

Эдуардо был убежден, что необходимо действовать оперативно и поскорее помочь правительству определить политическую программу на будущее. Он разработал исследовательский проект, позволявший проанализировать и обобщить цели общественного развития и препятствия на пути к их достижению, а также урегулировать межкультурные конфликты, доставшиеся стране в наследство от прошлого. Эдуардо поставил жесткие сроки реализации проекта. Он проводил на работе очень много времени, строго контролировал результаты и того же требовал от остальных сотрудников. Не прошло и месяца, как те стали работать в изматывающем темпе и почти круглосуточно. Для Эдуардо в этой ситуации не было ничего необычного: именно такой метод в прошлом уже неоднократно приносил ему успех. Однако вскоре стали заметны признаки разлада. Уставшие люди с трудом скрывали раздражение. В отношении закралась отчужденность. Общение сводилось к сухому обмену информацией. Подробности не обсуждались. До улыбок и любезностей никому уже не было дела. В итоге в коллективе начались размолвки и воцарилась нездоровая тягостная атмосфера.

За тот недолгий период, что продолжалось исследование, сотрудники миссии несколько раз приходили к Эдуардо. Они пытались рассказать начальнику, что им удалось узнать об *истинных* потребностях нового правительства, и открыть ему глаза на то, как в нем воспринимают методы работы их организации. Они считали, что необходимо установить более продуктивные отношения с министрами и главами общественных движений. Эдуардо же – который к этому времени уже чувствовал себя порядком опустошенным – отчитывал подчиненных за бесполезную трату времени и язвительно называл их заседания «куриными посиделками», от которых никакого проку, «одно кудахтанье». В конце концов, чтобы

работа велась эффективнее, он даже запретил своим сотрудникам посещать устраиваемые правительством приемы и вообще общаться с чиновниками на темы, не связанные с исследовательским проектом. Неудивительно, что вскоре Эдуардо стал замечать: сотрудники, как могут, сопротивляются его подходу к работе. В ответ на это он стал трудиться с утроенной энергией и требовать от подчиненных еще большего усердия. Теперь это был необыкновенно раздражительный человек, который не видел вокруг себя ничего, кроме недобросовестности и профнепригодности.

А между тем Эдуардо и не догадывался о том, что члены правительства и другие общественные деятели ставят под сомнение не только правильность выбранной им тактики, но и чистоту его намерений. Многие считали, что он слишком озабочен собственными карьерными устремлениями и мало болеет за общее дело. На самом деле, разумеется, все было не совсем так. Эдуардо был искренне предан своей работе. Загвоздка оказалась в другом: он плохо чувствовал ситуацию, не улавливал потребности людей, для которых работает, и предпочтения подчиненных, не мог найти с ними общий язык. А окружающие болезненно воспринимали его язвительность и неконтактность. Прошло совсем немного времени, и смутный ропот тревоги и недовольства перерос в шумное негодование, а Эдуардо по-прежнему не замечал, что его поведение вызывает и у партнеров, и у подчиненных неприязнь. Вскоре многие сотрудники взяли сторону чиновников и окончательно отделились от своего начальника.

Меньше чем через год Эдуардо сняли с должности. Те немногие сотрудники, кто открыто провозглашал себя его сторонниками, оказались в опале. Подготовленный ими стратегический план так и не пригодился. Организация была дискредитирована, а министры не добились необходимой поддержки. И что самое обидное, правительству по-прежнему было неясно, как распределять бюджетные средства, в стране росло число стычек и вооруженных столкновений, а системы здравоохранения и образования полностью отсутствовали.

Разговоры о равнодушном карьеристе начались не на пустом месте

В чем же была ошибка Эдуардо? На новой должности он использовал точь-в-точь те же методы, что помогли ему продвинуться по служебной лестнице в прошлом. Он оценил ситуацию, определил непроизводительные, на его взгляд, моменты, и сделал все, чтобы их избежать. Он полностью сосредоточился на своих целях и навязал подчиненным напряженный ритм работы, чтобы они как можно скорее добились результата. Однако на этот раз те действия, которые представлялись ему *правильными*, оказались *ошибочными*. Эдуардо потерпел неудачу – и даже не мог точно сказать, в чем ее причина.

Во-первых, среда, в которую окунулся в этой стране Эдуардо, резко отличалась от того, к чему он привык за время своей работы на предыдущих должностях. Одно это уже ставило под сомнение стандартную формулу успеха. Эти «правильные» методы, действительно, были эффективны в условиях других организаций. Но теперь он оказался в куда более сложной ситуации – речь шла о целой стране и совсем еще молодом демократическом правительстве. Его «клиенты» лишь недавно сложили оружие и перестали быть противниками в многолетней войне. Поэтому старые правила и традиционные способы решения проблем здесь не годились. Несмотря на авторитет негосударственной организации и высокий статус самого Эдуардо, его политическое влияние на главных лиц в государстве – министров и лидеров общественных объединений – было минимальным. И те, и другие нередко использовали неформальные каналы общения и действовали, как правило, в обход официальных инстанций. По сути, никакой строгой организационной иерархии в государстве не было, однако Эдуардо этого попросту не замечал. Он с самого начала был «выключен» из общего процесса. Реальная ситуация ускользала от его внимания, потому что он был целиком поглощен своей личной миссией.

В сущности, *эмоциональная реальность*^{4} новой среды осталась для Эдуардо тайной за семью печатями. Он отчаянно стремился поскорее добиться результата и не задумывался о том, что на самом

деле ключ к изменению ситуации – в *человеческих отношениях*. Если бы он не был так слеп, то увидел бы, что, собираясь для обсуждения стратегии дальнейших действий, люди, во-первых, пытаются нащупать точку соприкосновения и прийти к компромиссному решению, а во-вторых, стараются загладить прошлые обиды. На совещаниях, которые он с презрением называл ничемными «куриными посиделками», недавние противники искали пути к примирению и взаимопониманию. Эдуардо упустил из виду, что прежде нужно оздоровить и заново наладить отношения – и *только потом* браться за разработку каких бы то ни было формальных программ и документов. По мере того как напряженность возрастала, а кризис углублялся, становилось все более очевидно, что нацеленность Эдуардо на результат в ущерб человеческим отношениям – ошибка.

Итак, руководитель, сам того не осознавая, очень быстро сорвался на *диссонанс*. Загадка в том, что Эдуардо, в прошлом неоднократно проявлявший себя как грамотный лидер, на новой должности не продемонстрировал ни капли эмоционального интеллекта. Он совершенно не прислушивался к мнению подчиненных, не обращал внимания на потребности партнеров – и при этом искренне недоумевал, почему его политика в конечном счете обернулась для него неудачей. Что особенно печально, его способность контролировать собственные эмоции, установки и действия *снизилась* как раз в тот момент, когда от него как от лидера требовалась максимальная эффективность.

Виной тому – *синдром жертвы*, от которого страдают очень многие руководители. Две предыдущие должности помогли Эдуардо отличиться и сделать карьеру: это была тяжелая публичная работа, требовавшая полной самоотдачи. Его семье приходилось не раз переезжать с места на место – поэтому жена Эдуардо пожертвовала своими профессиональными амбициями, а дети то и дело меняли школу. Каждое следующее назначение увеличивало груз ответственности и усиливало тот особый стресс, который всегда сопутствует руководящей должности. Власть, влияние и масса новых возможностей достались Эдуардо дорогой ценой: за все эти блага ему пришлось заплатить огромным психологическим напряжением, которое он беспрестанно ощущал и дома, и на работе. Когда его перевели на новое место, он решил, что обязан перестроить всю инфраструктуру этой отсталой страны. Он с трепетом относился к своей работе,

переживал за дело и почему-то считал, что должен во что бы то ни стало уложиться в рекордно короткие сроки. Эмоциональные, да и физические резервы его организма истощились, и, тем не менее, несколько недель подряд Эдуардо безжалостно выжимал из себя последние силы. Он работал на износ и целиком отдавался проекту, совершенно не оставляя себе времени на отдых или размышления и не понимая, что самоанализ необходим ему сейчас не меньше, чем напряженный труд. И такой же самоотдачи он требовал от окружающих. В результате Эдуардо просто выдохся. Его кругозор руководителя сузился до предела, эмоциональный интеллект иссяк, и он не сумел верно истолковать истинный смысл ситуации и определить свои задачи. Эдуардо зашел в тупик.

Нам всем свойственно ошибаться

Возможно, прочитав историю Эдуардо, вы с ходу смогли определить, какие ошибки он допустил и почему его поведение неизбежно должно было привести к плачевному исходу. Возможно даже, описанная ситуация показалась вам знакомой. Это не удивительно: такие деятели – не редкость. Что характерно, они далеко не глупые и не черствые люди. Причина их неудач в другом. В нашем стремительно меняющемся мире нам часто приходится решать неожиданные и непривычные задачи: раз за разом на нашу долю выпадают все новые испытания, на нас ложатся обременительные обязанности, жизнь ставит перед нами все более труднодостижимые цели. Все это – следствие многочисленных трансформаций, которые происходят вокруг нас: от перестройки организационных структур корпораций до смены политического режима целых государств. Создается впечатление, что этому никогда не будет конца, так что порой нам некогда остановиться и перевести дух.

Многие из нас, как Эдуардо, постоянно переходят с одной должности на другую. Когда человек делает успехи, повышения по службе зачастую следуют одно за другим. При этом мы нередко вынуждены менять место жительства, а иногда даже пересматривать систему ценностей. Руководящая работа требует полной самоотдачи, а каждая новая карьерная высота, вдобавок ко всему, означает новые служебные обязанности и новый уровень ответственности. Иногда мы пытаемся бороться с напряжением и непомерными нагрузками и упрощаем свои задачи, делая только необходимый минимум. Некоторые из нас начинают воспринимать свои цели чересчур узко и ограничиваются формальным выполнением плана, безучастно «отбывая свой номер» и упуская из виду, что лидер должен не забывать об эмоциональной сфере и налаживать плодотворные отношения с сотрудниками. Некоторые перестают обращать внимание на информацию, которая не соответствует их представлениям о должном. Каждый реагирует по-своему, но суть одна: измученные и обессиленные, мы просто закрываем глаза на происходящее.

Как и Эдуардо, мы не понимаем своих *истинных* целей и непроизвольно создаем в организации психологический дискомфорт.

Деструктивные установки снижают эффективность работы и могут даже привести компанию к банкротству. Хуже всего то, что остальные сотрудники прекрасно чувствуют наш стресс, и им передаются отрицательные эмоции. Отсюда всеобщая подавленность, опустошенность, неудовлетворенность – не говоря уже о низкой производительности. Возникает своего рода порочный круг: управленческий стресс, эмоциональное выгорание, диссонанс, еще большее напряжение и еще большее истощение.

А что в результате? Знакомая картина: дисгармония в коллективе, безграмотность руководства. В современном быстро меняющемся мире психологический диссонанс возникает почти автоматически. Даже самые выдающиеся лидеры нередко попадают в его ловушку. Вот в этом на сегодняшний день и заключается главное испытание для лидера: преодолеть синдром жертвы, создать и сохранить гармонию в невероятно сложных условиях.

Если бы Эдуардо противопоставил постоянному стрессу и высоким нагрузкам регулярный отдых, если бы он не жалел времени на спокойные размышления и внутреннее самосозерцание – то есть освоил бы так называемый *цикл восстановления лидерского потенциала*, – он наверняка не пропустил бы признаков надвигающегося кризиса. Если бы он систематически занимался интеллектуальным, физическим, эмоциональным и духовным самосовершенствованием и позволял остальным сотрудникам делать то же самое, он смог бы верно оценить ситуацию. Возможно даже, он, вечно занятый, все-таки оторвался бы от своих дел и выслушал подчиненных, которые пытались поделиться с ним важными наблюдениями. Но этого не произошло, и в итоге Эдуардо полностью утратил способность оценивать свои и чужие эмоции.

Понятно, что руководители терпят неудачу не потому, что они этого хотят. Ни один лидер не стремится создать в организации невыносимую обстановку, в которой сотрудники будут испытывать отчуждение, дискомфорт, перенапряжение или неуважение со стороны начальства. Никто не старается специально вызвать у людей ощущение страха, безнадежности, чувство незащищенности. Напротив, каждый лидер нацелен на то, чтобы работать эффективно, и даже руководители, вовсе не стремящиеся ладить со своими подчиненными, в большинстве

своим действуют из лучших побуждений – в интересах дела, как они считают.

Умение *долгое время* противостоять управленческому стрессу позволяет руководителям более плодотворно использовать свои сильные стороны и компенсировать недостатки даже в трудной ситуации – такой, в какую попал Эдуардо. Если бы он сохранил внутреннюю гармонию и уравновешенность, то, скорее всего, смог бы остаться чутким, стойким, здравомыслящим человеком, не теряющим самообладания перед лицом испытаний, без которых не обходится работа на руководящем посту. Тогда он наверняка действовал бы более адекватно и приложил все усилия к тому, чтобы установить контакт с нужными людьми. Но в реальности ему, увы, не хватило эмоциональной энергии для точного анализа ситуации.

Однако бывает и иначе. За счет чего же некоторым людям удается выдерживать испытания и, несмотря ни на что, изо дня в день создавать (и поддерживать) положительный эмоциональный настрой у себя и окружающих? Почему у них это получается, в то время как остальные – очень и очень многие – попадают в ловушку синдрома жертвы? Попробуем ответить на эти вопросы. И для начала познакомимся с лидером, который совсем не похож на Эдуардо. Своим примером этот человек доказал *эффективность резонансного лидерства* и продемонстрировал, что, несмотря на все трудности, подстерегающие нас в современном мире, найти путь к гармонии все же возможно. Более того, это реально даже в той отрасли, которая в последние годы подверглась суровым экономическим испытаниям, – в сфере авиаперевозок.

Набирая высоту

Когда-то, в 1970-е, Коллин Барретт и представить не могла, что в один прекрасный день станет президентом авиакомпании. В то время она работала секретарем в юридической фирме. Однажды начальник (его звали Херб Келлехер) обратился к ней за помощью: вместе с небольшой группой преданных друзей и коллег он решил создать авиакомпанию, которую планировалось назвать Southwest Airlines, и хотел, чтобы Коллин тоже в этом участвовала.

История становления молодой авиакомпании напоминает легенду о Давиде и Голиафе. Крупные авиапредприятия, разумеется, не желали заполучить нового конкурента и потому делали все возможное, чтобы помешать Хербу и его товарищам. «Они чинили нам препятствия на каждом шагу, – вспоминает Коллин. – Иногда доходило до совсем уж некрасивых методов борьбы. Но чем больше они старались нас сломить, чем самоувереннее себя вели, тем решительнее и сплоченнее становилась наша команда»^[5].

Херб, Коллин и их соратники мечтали создать авиакомпанию совершенно нового типа: в ней должны были *сочетаться* первоклассный сервис для пассажиров и отличные условия труда для работников. Эта идея всех объединяла, и в команде царил полное взаимопонимание. Они были настроены на одну волну и шли навстречу своей мечте. Вдобавок ко всему, друзья решили четко определить принципы совместной работы. Главными ценностями были признаны «командный дух» и «внимание к нуждам других». У этих людей были благородные цели. Однако в условиях огромных нагрузок и стремительного развития бизнеса далеко не каждый способен сохранить верность даже самым значимым ценностям. Коллин, – которая к тому времени стала правой рукой Херба, а также генератором новых идей и куратором их исполнения, – вовремя это поняла. И вот что пришло ей в голову: возможно, именно эмоциональный настрой, который им удалось создать в молодой компании, отчасти объяснял уникальность – и успешность – Southwest Airlines.

Коллин заметила то, что так часто упускают из виду лидеры. Она поняла, что эффективная команда и мощная, здоровая организационная культура не могут возникнуть сами по себе. Чтобы

построить устойчивые и плодотворные трудовые отношения и выработать коммерчески обоснованные корпоративные нормы, нужны и время, и упорная работа и даже стратегический план. Коллин пришла к выводу, что для создания великолепной авиакомпании недостаточно научиться высококлассному сервису – надо еще наблюдать за эмоциональным климатом в организации и сознательно формировать творческую корпоративную культуру. И тогда Коллин занялась разработкой систем, методов и процедур, благодаря которым в Southwest Airlines на длительное время установился благоприятный психологический климат. Она взяла на себя заботу о бизнес-процессах, определявших общение сотрудников между собой и их взаимодействие с клиентами. Однако Коллин не стала декларировать стратегию и миссию предприятия в строгом формализованном виде, а просто выстроила систему работы компании на основе ее корпоративного духа. Она сделала акцент на солидарности и взаимопомощи, свела к минимуму число уровней иерархии и вывела на первый план личные заслуги сотрудников. Кроме того, она никогда не забывала о том, что при всей загруженности, которая была неизбежна на этапе становления предприятия, люди должны регулярно отдыхать, развлекаться, расслабляться, да и просто размышлять.

Итак, Коллин удалось создать корпоративную культуру, основанную на принципах резонансного лидерства. Все сотрудники компании, от генерального директора до обычного рабочего, неизменно относились друг к другу, к клиентам и поставщикам с уважением и вниманием. Вряд ли стоит удивляться тому, что Southwest Airlines стала быстро набирать высоту. Но вот вопрос: как компании удастся *удерживаться* на этой высоте вот уже больше тридцати лет? Почему она по-прежнему эффективна даже сейчас, когда настали трудные времена и чуть ли не каждый год мы слышим о закрытии очередного авиапредприятия? Компания Southwest Airlines не только не обанкротилась: напротив, все эти годы она неизменно получает прибыль и каждый квартал рапортует о достижении намеченных показателей. К тому же она славится своим исключительным сервисом. Здесь никогда не случалось принудительных увольнений – даже после терактов 11 сентября 2001 года, когда многие американские авиакомпании были вынуждены резко сократить штат. Работники Southwest Airlines любят свою работу. Они воспринимают ее

как увлекательное общее дело, а не тягостную обязанность, – и это приносит свои плоды.

Очевидно, руководство Southwest Airlines пошло по правильному пути. На наш взгляд, эти успехи во многом связаны с резонансным лидерством, которое продемонстрировала Коллин, и тем эмоциональным климатом, который она столь усердно создавала в течение нескольких лет. Научные факты подтверждают наше предположение. Согласно данным исследований, коммерческие показатели фирмы могут почти на 30 % определяться ее корпоративной культурой (и особенно психологической атмосферой в организации)^{6}. Таким образом, Коллин как грамотный лидер сумела создать в Southwest Airlines благоприятную обстановку, что привело к конкретным финансовым результатам. Работа, которую она проделала, воплотилась в корпоративных принципах и ценностях компании. В 2003 году журнал *Fortune* включил Коллин в список пятидесяти самых влиятельных деловых женщин. При этом она по сей день не утратила трезвого взгляда на жизнь, искренности и глубокой преданности людям, присущих ей с той поры, когда ее бизнес только начинался^{7}. Она по-прежнему определяет корпоративную культуру Southwest Airlines, и под ее руководством энтузиазм, энергия и трудолюбие сотрудников находят самое эффективное применение.

Когда среди нас есть такой талантливый лидер, как Коллин, мы это чувствуем – ведь такие руководители пробуждают в нас лучшие черты. Они помогают нам не выпустить из рук удачу, укрепляют нашу уверенность в себе и убеждают в оправданности наших усилий. Люди с радостью идут за таким лидером, потому что понимают: этот человек предан делу всем *сердцем*.

Как мы уже отмечали (но не лишним будет это повторить), руководители, освоившие стратегию резонансного лидерства, способны контролировать свои эмоции, понимать чувства людей и точно распознавать психологический настрой группы. Они старательно прислушиваются к потребностям окружающих, умеют спланировать их вокруг общего дела, вызывать чувство единения и создавать атмосферу, в которой те заражаются энтузиазмом, энергией и *желанием* двигаться вместе в нужном направлении. Эти лидеры – одновременно оптимисты и реалисты.

Чтобы узнать, можете ли вы считать себя или кого-то еще как раз таким лидером, ответьте на следующие вопросы:

- Воодушевляет ли этот руководитель своих подчиненных?
- Вызывает ли он у окружающих позитивный эмоциональный настрой, заражает ли их оптимизмом?
- Легко ли он находит общий язык с людьми? Понимает ли, что у них на уме и на сердце? Способен ли он сопереживать и проявлять чуткость?
- Вдумчивый ли это человек – понимает ли он свою истинную сущность, умеет ли достигать гармонии с собой и окружающим миром?

Успех Коллин отчасти объясняется тем, что любой человек, наблюдавший за ее поведением, наверняка ответил бы на все эти вопросы «да». Иначе говоря, достижения Коллин обусловлены ее умением вызывать и поддерживать резонанс, – точно так же, как неудачи Эдуардо были во многом связаны с его «застреванием» в негативном эмоциональном регистре. Но какой бы тон – конструктивный или деструктивный – ни задавал лидер, его душевное состояние рано или поздно охватывает всю организацию, потому что любые эмоции обладают *заразительной силой*^{8}. Да-да: согласно данным исследований, существуют объективные физиологические основания, которые и определяют, почему позитивный *или* негативный психологический настрой лидера передается остальным сотрудникам.

Любые эмоции заразительны

В последние годы появилась масса исследований, доказывающих, что наши эмоции заразительны: 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^{9}. Нас всех в буквальном смысле связывает единое эмоциональное поле. Каждый из нас воспринимает малейшие оттенки настроений и реакций окружающих, и поэтому в определенном смысле мы зависим от психологического состояния других. Мы соизмеряем собственные эмоциональные проявления с чувствами находящихся рядом людей.

Эмоции также позволяют нам выражать свои намерения. Благодаря этому люди получают представление о наших желаниях, что облегчает общение и взаимопонимание. Например, страх может сигнализировать о стремлении избавиться от напряжения, защититься от угрозы или избежать борьбы. Радость свидетельствует о стремлении поделиться удачей или о тяге к общению и душевной близости. Организм тоже реагирует на внутреннее состояние человека – иногда неуловимо, иногда совершенно явно. Скажем, выражение лица и тон голоса – это мимолетные, но весьма характерные признаки того, какие эмоции в настоящий момент определяют наше поведение^{10}. Более тонкие сигналы – допустим, появление румянца или бледности на лице, а также еле заметные изменения мимики и позы – очень сложно контролировать, и такие моменты могут рассказать другим людям о наших истинных чувствах больше, чем любые слова. Наше тело выдает нас и, даже когда мы того не желаем, сообщает окружающим о нашем эмоциональном состоянии^{11}.

Мы не всегда осознаем, что в тот или иной момент передаем или воспринимаем эмоциональную информацию. И тем не менее, прекрасно умеем распознавать чужие чувства. Скорее всего, эволюционно эта способность уходит корнями в глубь веков и даже тысячелетий и связана с тем, что когда-то она помогала нашим предкам выжить^{12}. Мы постоянно прислушиваемся друг к другу, пытаемся предсказать поведение другого человека и соответственно подстроить свои собственные реакции. Даже когда нам не ясно, что именно

вызвало у собеседника те или иные переживания, мы обычно в состоянии определить, что он охвачен сильными чувствами – пусть он и старается это скрыть. Но мы не просто понимаем чужие эмоции: мы и сами «подхватываем» их, словно вирус – даже когда общение протекает исключительно на невербальном уровне^{13}.

Особенно справедливо это, когда речь идет о руководителях, ведь мы внимательно следим за их поведением и за версту чувствуем, какое у них сегодня настроение^{14}. Лидеры обладают большой властью над нами, и мы стараемся как можно точнее предугадать их желания и ожидания. Когда руководитель, как, например, Эдуардо, нетерпелив, подавлен или напуган мыслью о возможной неудаче, эти чувства передаются и нам. Мы становимся обидчивыми, пугливыми и излишне осторожными или попросту делаем все возможное, чтобы избавиться от источника дискомфорта. Отсюда недалеко до нездорового эмоционального климата во всей организации.

И наоборот, когда мы чувствуем, что начальник воодушевлен и полон надежд, то и сами зажигаемся решимостью. Когда лидер излучает энергию, энтузиазм и проявляет искреннюю заботу о подчиненных, это придает нам сил и помогает творчески подходить к решению проблем. Именно такие чувства испытывают сотрудники, работающие под началом грамотных лидеров, таких как Коллин Барретт. Мы хотим быть рядом с подобными людьми и принимать участие во всех их начинаниях – особенно если те близки нашим идеалам.

Профессор Надя Вейгер и ее коллеги изучали влияние разных стилей управления на уровень артериального давления подчиненных – и подтвердили правильность распространенного мнения^{15}. В одном исследовании они, в частности, пришли к выводу, что при общении с грубым, несправедливым или равнодушным начальником уровень артериального давления сотрудников резко идет вверх. Когда же они работают под началом другого руководителя, более чуткого и внимательного, давление приходит в норму.

Мы наблюдали, как Коллин Барретт руководит Southwest Airlines, и убеждены, что эмоциональные сигналы, которые она посылает подчиненным, много значат для поддержания гармонии в коллективе. Она увлечена своим делом, и это видно по ее азарту, усердию и самоотдаче. Ей безразличны интересы сотрудников и клиентов.

Ее убедительная, глубокая вера в компанию и тех, кто там трудится, всегда ощутима и заразительна, что проявляется в уважительных взаимоотношениях, ставших в Southwest Airlines нормой.

Отношения между сотрудниками авиакомпании строятся на порядочности и преданности общему делу. Даже если это всего лишь короткий разговор о текущих делах, коллеги проводят его в дружелюбном и предельно корректном тоне. Чувствуется, что в компании царит дух единства и взаимопомощи. Здесь соблюдают старинное золотое правило: относись к другим так, как хочешь, чтобы относились к тебе. Поэтому не только внутренние, но и внешние связи организации (то есть контакты с клиентами, покупателями и поставщиками) основаны на принципах честности и уважения к интересам другого. Одна сотрудница Southwest Airlines сказала нам: «Вообще-то мы работаем в секторе потребительских услуг. Просто так уж сложилось, что мы занимаемся именно авиаперевозками». И знаете, мы сразу ей поверили^{16}. Почему? Да потому, что нам было ясно: это не просто красивые слова из корпоративного лексикона, а искреннее убеждение, которое отражается в установках и поведении всех сотрудников. Общаясь с работниками Southwest Airlines, мы постоянно это чувствовали. Да что там говорить, это ощущалось в самой атмосфере главного офиса компании (он расположен в местечке Лав-Филд, что в Далласе, штат Техас). Благодаря сложившейся в организации благоприятной атмосфере и грамотному руководству Коллин, люди здесь работают с энтузиазмом и решимостью и с *готовностью* преодолевают неизбежно встречающиеся трудности.

Первое, на что обращаешь внимание, когда попадаешь в офис Southwest Airlines, – это свет. Много яркого, солнечного света. И от этого сразу ощущаешь прилив энергии. На стенах – тысячи фотографий и почетных грамот, связанных с важными событиями в жизни фирмы, ее глобальными достижениями и успехами рядовых работников. Повсюду, в какую бы часть здания вы ни попали, люди увлеченно беседуют, смеются и явно получают удовольствие от общения и работы. Обращает на себя внимание и принятый здесь стиль одежды: никаких скучных корпоративных правил! Люди носят что угодно – от костюмов до джинсов и футболок. Сотрудники

Southwest Airlines активны и довольны своей работой. Им тут и интересно, и комфортно.

Что особенно важно, поведение работников компании отражает ценности организации, созданные благодаря умелому руководству Коллин. Гармония в коллективе – это не абстрактная цель. Это реальность, которая зримо проявляется в повседневной трудовой жизни. Люди относятся друг к другу с неподдельной заботой и деятельным участием, но при этом открыто обсуждают проблемные вопросы и требуют друг от друга ответственного отношения к работе и соблюдения корпоративных принципов. Они внимательны – к своим обязанностям, этическим установкам и отношениям с коллегами и начальством. Они смотрят в будущее с уверенностью и оптимизмом. Здесь приветствуется здравый взгляд на вещи и трезвость ума. Очевидно, что сотрудники увлечены работой и преданы компании, причем руководство стремится всеми способами поддерживать этот продуктивный настрой. Нет никаких препятствий для обмена информацией. Весь коллектив в курсе происходящего, так что не приходится гадать и прикидывать, какая цель стоит перед фирмой и как ее планируется достичь. Это высвобождает массу энергии для собственно работы и успешного продвижения вперед. Коллин и ее команда прекрасно управляют эмоциональной реальностью организации – что приносит плоды в виде убедительных побед над конкурентами.

К сожалению, у заразной природы эмоций есть и обратная сторона: диссонанс тоже распространяется, как вирус. Когда мы чувствуем, что начальник не в духе, то едва ли посмеем поинтересоваться, в чем дело, – мы просто постараемся как-то скорректировать свое поведение. На такую ситуацию мы почти автоматически реагируем эмоциональным выбросом: либо нам передается негативный настрой лидера, либо мы стараемся не попадаться ему на глаза, чтобы, не дай Бог, не вывести его из равновесия окончательно.

Именно такая ситуация сложилась в коллективе, которым руководил Эдуардо (Помните историю, которую мы описывали в начале главы?). На предыдущих должностях он проявил себя как грамотный лидер, однако, придя в неправительственную организацию, очень скоро попал в тиски синдрома жертвы и (если не считать первых

относительно успешных попыток наладить деятельность своих подопечных) не смог поддерживать эффективность работы на должном уровне. Со временем Эдуардо понял, что взвалил на себя непосильный груз обязанностей, и это сломало его окончательно. По какой-то причине он оказался не способен применить свои лидерские навыки на новой должности. Когда Эдуардо только заступил на пост, сотрудники его почти не знали – и понятия не имели о его личных или профессиональных проблемах. Однако они сразу же заметили, что перед ними – озабоченный, тревожный человек, которого не отпускает напряжение. Ежедневно подчиненные ощущали на себе угнетенное состояние и тяжелый взгляд босса и потому старались по возможности избегать его – даже в те редкие дни, когда он приходил на работу в относительно хорошем расположении духа.

Все дело в том, что наша реакция на поведение другого человека зависит не только от тех впечатлений, которые мы получили при последней встрече с ним. Как показывают результаты исследований, эмоции определяются более долгосрочными установками и неизбежно влияют на наше восприятие социальных ситуаций и поведение^[17]. Одно исследование на эту тему проводилось в форме условных деловых переговоров^[2]. Когда участникам эксперимента делали, как им казалось, несправедливое предложение, магнитно-резонансный томограф регистрировал повышенную электрическую активность^[3] клеток головного мозга – такую же, как при переживании сильных отрицательных эмоций (боли, отвращения, горя и т. п.)^[18].

Применив эти выводы к анализу трудовых отношений, можно понять, что, когда мы сталкиваемся с чьим-то агрессивным или лицемерным поведением и, соответственно, испытываем напряжение, страх или беспокойство, эта разовая реакция может стать привычной и перенестись на все последующие эпизоды взаимодействия с этим человеком. То есть мы начинаем относиться к нему заведомо настороженно – независимо от того, какое у него настроение. В итоге мы либо будем избегать его, либо решим, что лучше подыграть его притворству, и тоже наденем маску. Таким образом, когда руководитель несдержан в проявлении деструктивных эмоций или неискренен, гармония в коллективе и организации в целом почти неизбежно нарушается^[19]. Итог подобной «эпидемии» печален –

обострение конфликтных ситуаций в лучшем случае, окончательное разложение организационного климата в худшем.

Обратите внимание, насколько поведение Эдуардо отличалось от лидерского стиля Коллин. Если она всячески заботилась о поддержании командного духа в коллективе Southwest Airlines, то он всеми способами – вербальными и невербальными – давал понять сотрудникам негосударственной организации, что не желает быть одним из них. Не то чтобы он не верил в пользу командной работы – по правде говоря, в прошлом у него отлично получалось руководить группами людей. Просто, ощутив, что ситуация все более осложняется, Эдуардо решил, что на нем лежит слишком серьезная ответственность, и выбрал ошибочную тактику достижения цели. Он утратил трезвость суждений. Его кругозор сузился до предела – лидер уверовал в то, что он один знает, как надо реализовать проект. Мнения клиентов и подчиненных заботили его все меньше, а в конце концов и вовсе перестали интересовать. В рядах сотрудников усиливалось недовольство и росли упаднические настроения. Люди чувствовали, что совершенно ни на что не могут повлиять. В итоге, как мы уже знаем, ни им, ни Эдуардо оказалось не под силу выполнить миссию, которая была поручена их подразделению.

Эдуардо настраивал людей на негативный лад. Ситуация обострялась, груз ответственности возрастал, а последствия многолетней борьбы с синдромом жертвы становились все более ощутимыми, и руководителем овладело состояние хронической нервозности. Вскоре оно передалось и остальным сотрудникам – причем настолько, что те либо впали в полную апатию, либо начали активно сопротивляться его методам руководства. К тому времени ни Эдуардо, ни его подчиненные уже не были способны творчески подойти к делу, проявить инициативность и изобретательность – их целиком поглотили внутренние разногласия и пререкания. Как признался нам один из сотрудников, почти половина рабочего времени его коллег уходила в тот период на жалобы, интриги или попытки уйти от любых контактов. Надо ли говорить, что такая обстановка отнюдь не способствовала успеху общего дела!

Разница между двумя руководителями – Коллин и Эдуардо – в том, что грамотные лидеры, похожие на Коллин, умеют настраивать себя и окружающих на *позитивный* лад. Они создают в компании здоровую,

динамичную корпоративную культуру и благоприятный эмоциональный климат – и добиваются высоких результатов. Как стать таким лидером? Первое, что для этого необходимо, – развитый эмоциональный интеллект.

Эмоциональный интеллект – основа основ

Как отмечалось в наших предыдущих работах, с уровнем эмоционального интеллекта связано от 85 до 90 % различий между выдающимися лидерами и середнячками^{20}. 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. Как показано в Таблице 2–1, эти четыре «квадранта» включают в себя восемнадцать навыков, каждый из которых способствует развитию резонансного лидерства^{21}.

Таблица 2–1. Составляющие эмоционального интеллекта и связанные с ними навыки

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. Мы понимаем, что каждому руководителю приходится сталкиваться с трудными ситуациями и принимать решения, требующие большого умственного напряжения. Лидер должен уметь находить общие закономерности в, казалось бы, разрозненных фрагментах информации,

понимать стратегию, знать ситуацию на рынках, разбираться в финансовых и технологических вопросах, а также действенно применять свои знания и делиться ими с другими людьми. Стоит отметить, что и такие когнитивные способности, как *системное мышление* и *распознавание закономерностей*, в значительной степени связаны с эффективностью управления^{22}.

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. Какова тут роль эмоций? Как правило, люди сначала что-то чувствуют, а потом только думают, или, по крайней мере, чувствуют и думают в одно и то же время (в любом случае счет тут идет на тысячные доли секунды). Участки мозга, которые отвечают за эмоциональную сферу и, соответственно, за познавательные функции и рациональное мышление, тесно связаны между собой. Во многих случаях именно эмоции обуславливают наше поведение, особенно если мы переживаем кризис или ощущаем угрозу^{23}.

В наш век неопределенности, когда сложности подстерегают на каждом шагу, а руководящая деятельность неразрывно связана с психологическим напряжением, лидеры постоянно, в той или иной форме, ощущают угрозу. Поэтому сегодня эмоциональный интеллект играет еще более важную роль, чем когда-либо. Именно он позволяет нам контролировать наши внутренние порывы и таким образом избегать эмоциональных срывов и опрометчивых поступков. Развивая самосознание и самоконтроль, мы учимся эффективно использовать наши сильные стороны и грамотно управлять эмоциями, чтобы с воодушевлением идти к цели и вызывать такой же энтузиазм у окружающих. А овладев искусством понимать чувства других людей, мы приобретаем способность влиять на мотивацию сотрудников, с успехом руководить коллективом и корректировать корпоративную культуру.

Вернемся к примерам Эдуардо и Коллин Барретт. Несложно заметить, сколь различен уровень эмоционального интеллекта этих двух лидеров и какую роль сыграл этот фактор в судьбе их

организаций. Попав в сложную ситуацию, Эдуардо автоматически начинал трактовать понятие лидерского влияния с упрощенных позиций: скажем, делал упор на управленческую иерархию (во главе которой стоял сам) и отвергал идею укрепления командного духа. Коллин, напротив, в любых обстоятельствах стремилась к внутренней гармонии и уравновешенности, что позволяло ей эффективно использовать свои таланты для налаживания продуктивных отношений в коллективе.

Что особенно важно, эмоциональный интеллект и внутренняя сила Коллин нашли воплощение в том благоприятном климате, который сложился в организации. Наряду с командным духом ей также удалось внедрить в Southwest Airlines особую трудовую этику, ориентированную на равноправие и минимизацию уровней иерархии. В корпоративной культуре компании на первом плане – личность, ее права и потребности. Это чувствуется и по неформальной атмосфере, которая царит в главном офисе, и по принятому здесь стилю одежды. Тут уважают и даже поощряют индивидуальность, хотя сотрудничество и командная работа остаются непреложной ценностью. Некоторые сотрудники признались нам, что большинство работающих здесь едва ли помнят, как называется должность, которую занимает тот или иной их коллега, – однако *точно* знают его имя и какие виды работ получаются у него особенно хорошо. Формальная сторона дела здесь никого не интересует: люди воспринимают друг друга прежде всего с человеческой и профессиональной точки зрения. В компании приветствуется личное общение: после работы сотрудники часто отправляются вместе на пикник или устраивают вечеринку в офисе, отмечают даже небольшие достижения, справляют дни рождения и другие праздники и т. д. Похоже, дух равноправия помогает людям раскрепоститься: они не только прекрасно ладят друг с другом, но и отлично справляются с работой, причем проявляют при этом недюжинную выдумку и изобретательность.

Сотрудники Southwest Airlines искренне уважают своих клиентов. Коллин неоднократно демонстрировала свое умение создавать и поддерживать позитивный эмоциональный настрой, а недавно придумала замечательный способ закрепить и регулярно подпитывать это уважительное отношение. Как мы знаем, Southwest – единственная в своем роде авиакомпания. Высочайшее качество ее сервиса

и дружелюбие персонала производят на пассажиров неизгладимое впечатление. Многие потом пишут руководству авиапредприятия письма, в которых благодарят за особое внимание, которое они ощущали со стороны персонала во время рейса. И вот Коллин решила, что будет *использовать* эти письма в качестве своеобразного допинга. Она всегда находит время, чтобы прочитать их. Благодаря этим благодарным отзывам она возвращается к своим мечтам, лучше понимает, какой бы она хотела видеть компанию в будущем, и сближается с подчиненными. В своих письмах пассажиры выражают признательность сотрудникам и руководству Southwest Airlines, и это не может не радовать. Вклад всех работников компании в укрепление духа уважения и заботы о клиентах – это одно из проявлений их веры в общий идеал.

Эти письма вызывают у Коллин воодушевление и оптимизм даже в самые тяжелые дни. Из них она узнает о том, с какими проблемами пришлось столкнуться ее подчиненным и как они достойно вышли из положения. Благодаря этому она поддерживает контакт с людьми «на местах». Она сопереживает и сочувствует их трудностям. Часто Коллин пишет сотрудникам от руки небольшие записки, в которых выражает благодарность за творческий подход к работе и усердие. А такое внимание, как известно, дорого каждому. Так что Коллин не только сама подзаряжается оптимизмом, но и *делится* им с другими. Кроме того, раз в месяц Коллин рассылает подчиненным самые впечатляющие письма от пассажиров. С помощью этой подборки «счастливых писем» она вызывает у людей позитивный эмоциональный отклик: пробуждает в сотрудниках Southwest оптимизм, заботу, отзывчивость и веру в свой коллектив. Коллин знает, что, прочитав эти письма, ее подопечные почувствуют то же, что и она: душевное обновление, энтузиазм и причастность к общим достижениям коллектива.

А теперь вспомним, как вел себя Эдуардо. Мало того, что он был не в состоянии проявить элементарное уважение к подчиненным (и уж тем более не заботился о том, чтобы сделать уважительное отношение нормой поведения в организации), так зачастую и вовсе проявлял полное безразличие к мнению других, особенно когда дело касалось выбора тактики. Он не допускал открытого обмена информацией и совсем не учитывал, как важна свободная дискуссия, а также забывал

о другой обязанности грамотного лидера: внушать подчиненным оптимизм, делиться с ними своей гордостью за общее дело и верой в достижение поставленных целей. Все эти ошибки, вероятно, были допущены не преднамеренно: просто, сломленный синдромом жертвы, Эдуардо утратил способность создавать позитивный эмоциональный климат в организации. Слишком долго он пренебрегал необходимостью восстановления лидерского потенциала.

Итак, наш основной вывод таков: в свете характерного для руководящей деятельности хронического стресса, а также жестких реалий современного мира *для поддержания резонанса лидерам недостаточно одного эмоционального интеллекта*. За счет чего, в таком случае, Коллин Барретт и ей подобным удастся на протяжении долгого времени оставаться высокоэффективными лидерами?

Как сохранить позитивный настрой

Что нужно, чтобы создать гармоничную корпоративную культуру и добиться успеха в бизнесе, как это удалось Коллин и ее коллегам по Southwest Airlines? Для этого необходимо прежде всего прислушиваться к себе. В противном случае вы окажетесь во власти профессионального стресса.

Вспомним еще раз, как действовал Эдуардо. Он не давал отдыха себе, стремясь как можно скорее добиться результата, и перегружал работой подчиненных. К чему это привело? К разладу в коллективе и эмоциональному истощению – ни к чему больше. Эдуардо не сумел понять, что для поддержания эффективности на высоком уровне лидеру нужно научиться прежде всего восстанавливать собственные силы.

Коллин же, напротив, догадалась, что одного только *наличия* эмоционального интеллекта еще не достаточно для поддержания благоприятного психологического настроя в коллективе – во всяком случае, в наше сложное время и в такой непредсказуемой отрасли, как авиаперевозки. Поэтому она начала учиться преодолевать стрессы, неизбежно сопутствующие руководящей деятельности, подбадривать себя и создавать (и поддерживать) позитивный эмоциональный климат в организации. Таким образом, Коллин освоила цикл восстановления лидерского потенциала, о котором ниже мы поговорим более подробно.

Коллин прекрасно знает о том, какой заразительной силой обладают эмоции, и поэтому внимательно следит за собственными чувствами и настроением. Это вдумчивый человек, который анализирует изменения своего внутреннего состояния и стремится не просто понимать себя, но еще и удовлетворять свои эмоциональные потребности. Она знает, что некоторые аспекты ее работы (например, тесное общение с подчиненными и клиентами) помогают ей справляться с трудностями, наполняют энтузиазмом, решимостью и оптимизмом. Чуткое отношение к людям и забота об их нуждах обогащают ее эмоционально. Поэтому она старается как можно чаще разговаривать с людьми лично. Чтобы справиться со стрессом и лучше разобраться в сложившейся ситуации, она выделяет себе время на спокойные уединенные размышления. Рано утром или в середине рабочего дня Коллин находит часок-другой, чтобы побыть одной,

сосредоточенно все обдумать, написать сотрудникам теплые отзывы от себя лично или заняться другим таким же полезным делом. Коллин научилась вызывать и поддерживать позитивный эмоциональный настрой у себя и окружающих: в этом ей помогает то, что она постоянно заботится о восстановлении своего лидерского потенциала – не жалеет времени на самоанализ, осмысление своих ценностей и общение с дорогими ей людьми.

Скоро мы поговорим на эту тему более подробно и обсудим, как выдающимся лидерам удается создавать и сохранять позитивный эмоциональный настрой. Но сначала обратимся к другому вопросу: почему руководители (особенно современные) так легко скатываются в пропасть эмоционального диссонанса, даже если они талантливы и действуют исключительно из наилучших побуждений. В следующей главе мы познакомимся с одним интересным человеком, который, несмотря на все свои замечательные лидерские качества, в итоге потерпел неудачу. Мы проанализируем, почему это случилось с ним и почему может произойти даже с самыми достойными из нас, если мы не сумеем ничего противопоставить управленческому стрессу и жертвам, которых неизбежно требует от нас руководящая должность.

Глава 3

Неотвратимый диссонанс

На протяжении многих лет «Карл» (имя вымышленное), служивший управляющим партнером в одной известной фирме, проявлял себя исключительно талантливым лидером. Его способность находить новых клиентов и идти навстречу их желаниям снискала ему репутацию блестящего профессионала. Неудивительно, что для молодых сотрудников он был образцом для подражания. К тому же Карл нередко давал им возможность проявить себя и помогал продвинуться по служебной лестнице. Он стремился грамотно управлять и собственными эмоциями, и отношениями с окружающими. Курируя работу с клиентами в своем регионе, он достиг профессионального совершенства: мог достаточно точно предсказать, как будет меняться ситуация в коллективе и насколько успешно пройдут переговоры с заказчиками. Карл, как правило, находился в приподнятом настроении и был полон творческих идей – даже в те периоды, когда нагрузка возрастала до предела. Он требовал от подчиненных ответственного отношения к делу, но при этом заботился о том, чтобы они получали все необходимое для работы и имели возможность развивать свои способности. Подчиненные, в свою очередь, никогда его не подводили, коллеги ему доверяли, а совет директоров – относился с уважением.

Но со временем ситуация стала меняться – поначалу едва заметно, а затем все более явно. Дело в том, что отрасль, в которой работала фирма Карла, пережила серию громких скандалов, связанных с аморальным поведением и противозаконными действиями некоторых руководителей. Эта история привела к банкротству ряда компаний и сгубила карьеры многих профессионалов. Карл столкнулся с необходимостью поддерживать бизнес на плаву и укреплять боевой дух младших и старших партнеров. Вскоре его перевели на новую должность: ему поручили заниматься антикризисным управлением в составе команды высших руководителей. Карл был рад этому: хотя он и любил свою работу, но последние пару лет она казалась ему слишком

изматывающей. К тому же Карл воспринял назначение как трамплин к новому этапу в карьере.

Однако вскоре его постигло разочарование: он лишился привычной рабочей обстановки, которую так любил. Карл недоумевал, почему новый офис (расположенный на расстоянии восьмисот километров от прежнего места работы) так непохож на старый. Это была все та же фирма, да и некоторых сотрудников он знал уже не первый год, однако все здесь было ему чуждо. А работать приходилось еще больше, чем раньше.

Примерно в то же время жена Карла получила руководящую должность в одной недавно созданной компании. Теперь она тоже была очень загружена на работе и редко успевала домой к ужину. Супруги все больше отдалялись друг от друга. Кризис семейной жизни и груз новых обязанностей так давили на Карла, что он уже не мог в полной мере проявлять свои лидерские качества. В частности, он перестал уделять внимание анализу и развитию трудовых отношений в своем коллективе. Если раньше Карл старался всегда быть в курсе того, какие из его сотрудников легко находят общий язык с коллегами, а какие, наоборот, не ладят и даже соперничают, то теперь он уже не входил в эти тонкости. У него не хватало на это терпения, и он решил, что вникать во все эти «придворные игры» – ниже его достоинства. Однажды, когда у него была возможность вмешаться в давнишний конфликт между старожилками компании, он даже не попытался разрядить обстановку. Больше того, Карл не стал скрывать своего презрения к такому, как ему казалось, «инфантильному поведению» и «позерству» – и в итоге потерял доверие и уважение обоих участников конфликта.

С таким же безразличием Карл относился и к корпоративной культуре, которая здесь, в головном офисе, заметно отличалась от той, к которой он привык на предыдущем месте работы. Его заботило только одно: как пережить то, что его ожидания не оправдались, и освоиться в этой некомфортной обстановке. О том, чтобы заниматься текущими делами, не шло и речи. Наконец, настал роковой день, когда Карлу надоела вся эта внутренняя борьба в коллективе. Он решил напрямую высказать совету директоров все, что думает о положении дел в офисе, и написал резкое письмо с критикой обстановки, царящей в штаб-квартире компании. Разумеется, он отдавал себе отчет в том,

что нарушает правила корпоративной этики, высказывая подобные претензии в письменной форме, – но ему уже было все равно.

Общаться с Карлом становилось все сложнее. Он говорил исключительно о себе: о том, чем он занимается, как хорошо (просто великолепно) выполняет свою работу и как его недооценивают коллеги (они даже не догадываются, какой он замечательный специалист, они все ему завидуют и проч.). Было видно, что он буквально презирает своих сослуживцев и клиентов. Карл ни о ком не мог сказать доброго слова. Его жесты, мимика, поза, тон голоса и даже выбор слов выражали целый спектр негативных эмоций: гнев, враждебность, подозрительность, заносчивость и глубокую обиду на мнимую несправедливость.

Такая перемена в его поведении удивила сотрудников: это был совсем не тот сдержанный, собранный и эмоционально открытый Карл, которого все они так давно знали. Очевидно, бурные процессы, которые последние семь лет происходили в отрасли, оказались слишком тяжелым испытанием даже для такого выдающегося профессионала, как он. Часть коллег перестала ему доверять, а клиенты уже без энтузиазма воспринимали его приглашения на приемы. Однако никто не находил в себе смелости указать Карлу на его ошибки: руководителям его уровня неловко было делать замечания человеку, равному им по статусу, а подчиненные были слишком запуганы.

Близкие знакомые Карла заметили и другие изменения в его поведении: он стал вести чересчур вольный образ жизни и позволять себе явные излишества. Несмотря на возражения супруги и явные признаки надвигающегося кризиса в экономике, он настоял на покупке очень дорогого дома в самом престижном микрорайоне вблизи штаб-квартиры фирмы. Его не остановили ни сумма кредита, который пришлось взять, ни высокие проценты. В это же время у него стало входить в привычку не ночевать дома, выпивать и развлекаться в компании молодых сотрудников, а заодно обсуждать с ними темы, касаться которых в его положении не стоило бы. Он выбалтывал секретную информацию, неосмотрительно высказывался о фирме и ее клиентах и порой с трудом удерживался в рамках приличий, особенно после того, как пропускал пару стаканчиков. В один прекрасный момент двум сотрудницам надоели его затасканные шутки и плоские

намеки, и почти всю следующую неделю они обсуждали с кадровой службой возможность перехода в другой отдел.

Тем временем ситуация в секторе финансовых услуг продолжала ухудшаться: нескольких глав компаний привлекли к судебной ответственности и приговорили к тюремному заключению. До сих пор фирме, где работал Карл, удавалось избегать серьезных проблем, и руководство, естественно, хотело, чтобы так продолжалось и дальше. Топ-менеджеры проанализировали обстановку и пришли к выводу, что им придется вынести Карлу предупреждение. Довольно неловкое положение, если учесть, что он был одним из них. Но его поведение к тому времени стало уже настолько возмутительным, что этого нельзя было так оставить. Его сомнительный стиль руководства, некорректное отношение к клиентам, а также выходящее за границы дозволенного обращение с сотрудниками, – все это было неприемлемо.

Никто не мог понять, что же произошло с Карлом. И ум, и талант – все осталось при нем, но почему-то он сделался сам на себя не похож: принимал ошибочные решения, вызывал неприязнь у сослуживцев и вообще создавал вокруг себя напряженную атмосферу. Создавалось впечатление, что каким-то странным образом все блестящие достоинства Карла вдруг померкли.

Бесмысленная активность

Мы познакомились с Карлом как раз тогда, когда коллеги из высшего руководства дали ему понять, что не намерены больше терпеть его безобразное поведение и он должен либо исправиться, либо покинуть фирму. Карл изо всех сил старался избежать увольнения – и был окончательно сбит с толку. Мы легко определили, что он сошел с пути резонансного лидерства и попал в порочный круг управленческого стресса, эмоционального истощения, диссонанса и еще большего стресса. Было ясно, что он находился в той стадии синдрома жертвы, когда ему уже не по силам было самостоятельно осмыслить происходящее. Он был раздавлен стрессом, а также ослеплен своими прошлыми заслугами. Ведь, как-никак, он всегда считался одним из лучших менеджеров в компании, достиг больших успехов, заслужил повышение по службе и вплоть до недавнего времени получал премии за отличные показатели! Но в отрасли начались непредвиденные перемены, и перед Карлом встали иные задачи, а он не сумел мобилизовать внутренние ресурсы, необходимые, чтобы освоить новые навыки.

Наоборот, он вернулся к прежним привычкам – тем, чтогодились ему на начальном этапе карьеры, когда Карлу нужно было как-то себя проявить. Упорный труд в свое время сослужил ему хорошую службу, поэтому он рассудил, что та же тактика, да еще усиленная, и на этот раз поможет добиться успеха. Карл решил, что и теперь от него требуется только одно – быстро и напряженно работать. Но он не взял в расчет то, что его новая должность связана с управлением людьми, а вовсе не с курированием клиентского обслуживания. Он пытался справиться с новыми нагрузками – и, не проанализировав ситуацию, просто принимался за дело с удвоенным рвением. На фоне этой поглощенности самим собой и своей работой Карл утратил способность замечать происходящее вокруг: у него сформировалось своего рода инертное сознание (это понятие мы подробно обсудим в главе 6). В условиях стресса он перестал воспринимать как раз ту информацию, которая требовала внимания. Эту грубейшую ошибку допускают многие люди, особенно

лидеры, попавшие в ловушку вечного напряжения и эмоционального истощения.

Мы поговорили с самим Карлом, а затем с его коллегами и генеральным директором компании, и нам стало ясно, что Карл блуждает в тумане. Он имел крайне искаженное представление о том, как его воспринимают другие. Ему и в голову не приходило, что по его вине люди испытывают тревогу и дискомфорт. Со временем Карл потерял связь с собственным «я». Он не осознавал, какие эмоции (с некоторых пор в основном отрицательные) им владеют и как они отражаются на его мимике, в его позах и жестах. Когда Карла спрашивали о его ценностях и убеждениях, он не скупился на красивые слова и говорил даже с некоторой страстью. Но когда он начинал с гордостью описывать свои последние эскапады, становилось непонятно, к чему были эти пустые рассуждения о высоких принципах. На деле Карл поступал совсем не так, как на словах, причем создавалось впечатление, что сам он не замечал этого противоречия.

За последние несколько лет Карл утратил контакт с реальностью. Он нарисовал себе воображаемый образ своей личности, который его вполне устраивал, потому что служил ему защитой от любой критики. Он уже не мог адекватно воспринимать других людей, а его способность сопереживать оказалась погребена под грузом искаженных представлений и эгоцентричных толкований. Из-за своей заикленности на личных интересах он постепенно утратил доверие коллег и подчиненных и, шаг за шагом, испортил отношения с большинством сослуживцев.

Насколько нам известно, Карла до сих пор не уволили. Однако его сильно понизили. Он переведен на скромную незаметную должность простого менеджера в одном дальнем региональном офисе. Это своего рода испытательный срок для него: один неверный шаг – и ему придется покинуть стены компании. Но даже если он и удержится на этом месте, ясно одно: карьеру в своей организации Карлу уже не сделать.

Истоки диссонанса

Мы все знаем таких людей, как Карл: талантливых, успешных руководителей, которые в условиях хронического стресса утратили свои лидерские качества и стали трудными в общении, грубыми и невнимательными. Мы недоумеваем, как это могло произойти; удивляемся, почему они не замечают, как окружающие реагируют на их недоброжелательность и эгоцентричное поведение. Смотреть на такого лидера особенно грустно: это вам не какой-нибудь посредственный руководитель, никогда не умевший вызвать у подчиненных эмоциональный отклик. Когда речь идет о середнячке, мы и не ожидаем от него никаких выдающихся достижений; раздражительность и нечуткость с его стороны кажутся нам чуть ли не само собой разумеющимися. Но если дело касается таких лидеров, как Карл, мы пребываем в замешательстве: отчего вдруг это случилось? Почему никто не образумит их? Наблюдая за удручающими переменами в поведении подобных руководителей, мы прочим им скорый провал и часто с удивлением отмечаем, что им удается долго держаться на плаву. Нам странно, что эти люди вдруг стали так безграмотны и недалёковидны – и что в организации, невзирая на это, их все еще терпят.

Нам думается, можно выделить три причины, объясняющие, почему такое количество руководителей – и притом совершенно не сопротивляясь – попадают в ловушку диссонанса. Во-первых, существует так называемый синдром жертвы – неконтролируемое нарастание управленческого стресса^[24], который сопутствует любой ответственной руководящей должности. Лидеры должны систематически воздействовать на подчиненных и контролировать их работу. Груз этих обязанностей неизбежно приводит к возникновению особого «профессионального стресса». Со временем он может превратиться в хронический, поскольку человеческий организм, увы, не рассчитан на такие нагрузки, которые обычно сопутствуют высокому статусу работника в организации. 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⁽²⁵⁾. И наконец, в-третьих, некоторые организации сами порождают «мутантов»: бывает, что в компании, как это ни странно, приветствуется абсолютно ошибочное, деструктивное поведение (особенно часто это можно наблюдать в очень непростой ситуации последних нескольких лет).

Управленческий стресс и синдром жертвы

Руководителям – такова уж их работа – постоянно приходится переживать мелкие и крупные кризисы. Это, так сказать, часть их повседневных обязанностей. Всюду их подстерегают стихийные бедствия и катастрофы. Большинство лидеров неплохо справляются с «бременем власти»: наиболее талантливые из них отличаются пронизательным умом, организованностью, независимым мышлением и неумолимой жизненной энергией. Эти люди умеют контролировать свои эмоции, сдерживать разрушительные импульсы и вести за собой других. Они отдают себя любимому делу, достигают целей, добиваются результатов и стремятся к совершенству, используя свои способности и полномочия на благо организации. Как и Карл, это эффективные лидеры – до поры до времени.

Однако – вот парадокс: именно наша эффективность приводит к возникновению синдрома 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. Схематично этот механизм представлен на рис. 3–1.

Рисунок 3-1. Синдром жертвы



На лидеров давит огромный груз ответственности, причем он тем тяжелее, чем более высокую должность они занимают (вспомните Карла). Они должны укреплять свое влияние на подчиненных, повышать их заинтересованность и вести их к поставленной цели. Хорошему руководителю необходим развитый самоконтроль, невозможный без кипучей эмоциональной энергии и упорной работы над собой. Учитывая колоссальный комплекс разного рода требований и обязанностей, сопутствующих руководящей должности, вряд ли стоит удивляться, что, один или два раза столкнувшись с серьезным кризисом, лидеры начинают испытывать хронический управленческий стресс^{26}. Больше того, ученые, занимающиеся изучением стресса, сказали бы, что руководящая деятельность вызывает «хронический стресс с периодическими вспышками острого стресса»^{27}.

Когда лидер прекрасно справляется со своими обязанностями, это подпитывает его потребность влиять на поведение других людей. Из-за этого его ум и тело постоянно находятся в напряжении^{28}, что и становится источником стресса. Такое состояние, в свою очередь, стимулирует миндалевидное тело, представляющее собой часть лимбической доли нашего головного мозга. Миндалевидное тело раздражает нейронные структуры, которые повышают электрическую активность в правой префронтальной области мозга (префронтальная, или предлобная, область находится позади лобной доли)^{29}.

Одновременно с этим в организме вырабатывается и попадает в кровь группа гормонов, вызывающих у индивида реакцию типа fight-or-flight («беги или сражайся»). Эти нейронные и гормональные процессы помогали первобытным людям спастись от неожиданных внешних угроз, представлявших опасность для их жизни. В древние века стрессовые события обычно были разделены между собой продолжительными периодами спокойной жизни, заполненной собирательством, монотонной повседневной работой (например, свеживанием туш и изготовлением одежды из шкур) и игровой деятельностью (общением с друзьями и родственниками).

Сейчас все иначе. Современный мир полон стрессов, и мы постоянно – как на работе, так и в частной жизни – сталкиваемся со сложными, эмоционально травмирующими ситуациями. Стремительно происходящие перемены вынуждают нас многим рисковать и принимать решения, от которых зависят и наше будущее, и судьба вверенной нам организации. К этому добавляются глобальные проблемы: войны, терроризм, стихийные бедствия, которые внушают нам страх и сеют смятение в умах. И это еще не все. Человеческие существа обладают уникальной способностью: «силой мысли» вызывать у себя стресс со всеми вытекающими отсюда негативными физиологическими последствиями – для этого нам достаточно вспомнить о чем-нибудь неприятном или вообразить себе какое-нибудь будущее событие, которое нас тревожит. Получается, что каждый из нас большую часть жизни проводит в психологическом и эмоциональном напряжении. Что уж тогда говорить о лидерах – они испытывают это состояние в усиленной форме, поскольку, в придачу ко всем обычным стрессам современного человека, переживают еще и массу других, связанных с возложенной на них огромной ответственностью. Именно в таком сложном психологическом состоянии оказался Карл, когда в отрасли сложилась чрезвычайная ситуация, а его перевели на некомфортную для него должность, к которой он, как выяснилось, не был готов. Беда в том, что ни ум, ни тело человека не рассчитаны на столь суровые испытания. Поэтому, чтобы успешно сопротивляться стрессу и сохранять уравновешенность, приходится постоянно контролировать свои эмоции, а это, в свою очередь, оборачивается еще более сильным стрессом^{30}. В результате большинство из нас почти все время борется со стрессовым состоянием, и эта борьба изматывает

физически и психологически. Опять-таки лидеры переживают это острее прочих. Рассмотрим процесс более подробно.

Стресс активизирует симпатическую нервную систему (СНС), что, в свою очередь, приводит к выбросу нескольких групп гормонов (эндокринной секреции). Выработка гормонов одной группы – адреналина и норадреналина – вызывает рост артериального давления и усиливает приток крови к основным мышечным тканям (таким образом организм подготавливается к бегству или сражению – fight-or-flight). По всей видимости, мозг в это же время отключает несущественные нейронные связи, а значит, нам становится сложнее проявлять чуткость и творческое мышление^{31}.

Вырабатываются также другие группы гормонов, которые противодействуют разрушительным последствиям возбуждения (например, в целях экономии энергетических ресурсов организма препятствуют наращиванию мышечной массы)^{32}. Эти гормоны, называемые кортикостероидами, сами, однако, оказывают деструктивное воздействие на физиологию человека. Во-первых, их выделение препятствует нормальному функционированию иммунной системы. Во-вторых, секреция кортизола и других кортикостероидов приводит к сокращению образования новых нейронов и вместе с тем, как полагают ученые, увеличивает нагрузку на старые нервные клетки, что сжимает или даже полностью уничтожает нервную ткань^{33}. В нашей предыдущей монографии приводился обзор исследований, доказывающих, что мозг взрослого человека регулярно создает новые нервные клетки^{34}. Однако же в условиях стресса мозг не только отключает нейронные связи и ослабляет нашу способность к эффективным действиям, но и препятствует усвоению новых знаний^{35}. Из-за этого мы начинаем испытывать тревогу, раздражение, напряжение и даже отчаяние. Высока вероятность того, что в таком возбужденном состоянии мы потеряем самообладание и будем воспринимать слова и поведение других людей исключительно с негативной точки зрения, видя в них лишь угрозу или недоброжелательность. Это правило применимо и к лидерам, с той только разницей, что в их случае описанные переживания нередко приобретают утрированный характер. Ведь эти люди в любой день могут столкнуться с непомерно высокими требованиями, суровой критикой и даже попытками манипулирования

их поведением. Так что порой даже самые достойные руководители теряют уверенность и ощущают, что события выходят из-под их контроля, – или начинают искаженно трактовать поведение окружающих как безграмотное и предосудительное.

По данным исследований, источником стресса служат ситуации неопределенности, а также события, которые, как нам кажется, не поддаются контролю. Кроме того, мы испытываем стресс, когда думаем, что окружающие сейчас станут нас оценивать^{36}. В общем, когда мы чувствуем, что утратили ясность ума, самообладание и влияние на ход событий, то реагируем на это стрессовым состоянием. Наш организм, психика и эмоции теряют устойчивость и гибкость. 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.

Исследования показали, что большинство людей, попадающих в ловушку этого опасного синдрома, рано или поздно изматываются либо окончательно теряют контроль над собой. Пусть лидер и не хотел такого поворота событий, пусть гипотетически он даже способен действовать как эффективный руководитель – в любом случае в коллективе создается нездоровая обстановка. Это именно то, что случилось с Карлом. Как и он, многие из нас не замечают, что все глубже погружаются в трясины. А происходит так потому, что постоянные эмоциональные потери накапливаются исподволь, вырастая как снежный ком. Переутомление подкрадывается незаметно, причем его симптомы специфичны для каждого человека. Однако по прошествии времени становится ясно: неумеренная самоотдача привела к снижению эффективности руководства и ухудшению эмоционального климата в организации.

И все же возникает вопрос: отчего Карл не понимал, что происходит с ним и вокруг него? К сожалению, его случай – не исключение. Как мы уже знаем, бороться с физиологическими последствиями управленческого стресса крайне сложно, и многие люди попросту не замечают, что страдают от его негативного воздействия, до тех пор пока окончательно не превратятся в неэффективных, агрессивных руководителей. Причина в том, что, попадая в тиски

синдрома жертвы, мы начинаем скатываться в коварную пропасть, которая даже притягивает нас своей головокружительной глубиной. Мы догадываемся, что что-то не так, и втайне, возможно, ощущаем острую неудовлетворенность. Мы оказываемся во власти тревоги и отчаяния, жизнь становится механической, существование кажется нам бессмысленным и далеким от наших идеалов. Мы буквально уговариваем себя примириться с тем, что представляется неизбежным: со стрессом, беспокойством и разочарованием. Сталкиваясь с трудностями, мы оправдываем себя и обвиняем других. Пытаясь справиться с ситуацией, мы иногда начинаем прибегать к так называемым психологическим защитам, но это лишь приближает конец.

Защитные реакции и отрицательная эмоциональная динамика

Становясь заложниками синдрома жертвы, многие из нас возвращаются к оставленным в прошлом пагубным привычкам или вырабатывают новые неэффективные модели мышления и поведения. Психологи называют эти ошибочные установки «защитными реакциями». Последние представляют собой механизм преодоления стресса, так как защищают или отвлекают нас от эмоционального дискомфорта, который мы испытываем в тот или иной момент. Например, 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. Некоторые начинают вести себя до того странным образом, что становятся «на себя непохожи» – или непохожи на того, кем считали себя прежде. В таком состоянии человеку особенно трудно сохранять сосредоточенность и ясность ума и принимать обоснованные решения.

Прибегая к защитным реакциям, мы не решаем проблем, а только уклоняемся от них. Обычно это лишь усугубляет тяжесть нашего положения. Именно так произошло, когда Карл стал по вечерам проводить слишком много времени с молодыми сослуживцами. Это поставило под угрозу как его карьеру, так и семейную жизнь.

Однако Карл находил оправдание своему поведению, внушая себе, что вполне имеет право расслабиться – ведь у него такая напряженная работа, да и жена вечно занята. Он размышлял о несправедливости жизни. «Я же столько всего за это время сделал, – часто приходило ему в голову, – почему же мне так муторно?» Он задумывался о своих трудностях и, пытаясь их объяснить, пенял на непредсказуемые обстоятельства, на глупость коллег и непонятливость жены. Подобный ход мыслей неминуемо рождал у него чувство подавленности и гнева. А на смену им приходили еще более черные думы и псевдорациональные объяснения.

Вот она – отрицательная эмоциональная динамика: мы испытываем смятение, неудовлетворенность или неловкость и в итоге начинаем многократно «проигрывать» в голове одни и те же мысленные «записи», которые только усиливают наш негативный настрой и обостряют ощущение безысходности^{37}. Некоторые психологи называют это явление «самовнушением». Когда мы в течение долгого времени находимся в подавленном состоянии, то начинаем внушать себе мысли, которые расхолаживают нас и подрывают нашу способность изменить ход событий («Это не моя вина», «Я никогда не стану по-настоящему счастливым человеком») и уверенность в своих силах («Ситуация вышла из-под контроля, я стал ее заложником»)^{38}.

Оказавшись в тюрьме, нами же и построенной, мы теряем способность видеть себя, других и окружающий мир в истинном свете. Мы искаженно воспринимаем действительность и принимаем решения на основе *наших домыслов*, а не *реальных фактов*. О самовнушении другого рода – обнадеживающих мыслях, дарующих уверенность в себе и подпитывающих чуткое отношение к людям, – мы забываем.

В такой мучительной, даже невыносимой ситуации многие люди закрывают глаза на свое положение и отказываются признать очевидное. Ошибка этих людей (и, в частности, Карла) заключается в том, что они начинают подавлять свои истинные чувства, прячутся от проблем и пытаются придерживаться привычной линии поведения, зачастую выстраивая хитроумные словесные ширмы или, скажем, напуская на себя притворно беззаботный вид.

Многие успешные руководители буквально с головой уходят в работу (причем этому нередко сопутствуют серьезные проблемы

в личной жизни). Почему так происходит? Большинству людей хочется иметь высокую самооценку, то есть поддерживать у себя и других благоприятное представление о своей личности. Что же касается талантливых профессионалов, они тем более не могут себе позволить быть не на высоте. Серьезные срывы для них недопустимы, так что, когда речь идет о работе, проблемы в семье моментально отступают на второй план. Эти люди стремятся всегда действовать эффективно и сохранять ауру успешности. Они слишком много внимания уделяют своим профессиональным обязанностям, и это становится особенно заметно, когда в жизни их организаций наступает трудный период. Однако, целиком отдаваясь своему делу, они порой не замечают других сторон своей жизни, которые отчаянно требуют внимания. Это, разумеется, не мешает им сохранять вполне положительный образ собственного «я»^[39]. Познакомившись с Карлом, мы подумали (и позднее наше предположение подтвердилось), что он, вероятно, еще до перехода в главный офис утратил часть лидерских качеств. Внешне он держался довольно бодро, однако добрая половина близких ему людей позднее призналась, что непрочность этого фасада стала очевидна для них задолго до того, как у Карла начались серьезные трудности на новой работе.

Пытаясь справиться с синдромом жертвы, люди часто делают хорошую мину при плохой игре. Возможно, для успешных руководителей это самый легкий путь – отрицать, что у них что-то не получается, будь то в личной жизни или на работе. Такой самообман может длиться довольно долго, иногда несколько лет. Все дело в том, что состоявшиеся лидеры обычно слышат только положительные отзывы о своей деятельности, да и дома, как им кажется, у них все обстоит благополучно. Словом, они «до последнего» пребывают в уверенности, что дела их идут как нельзя лучше.

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»^[4]. Такое заблуждение свойственно многим людям, особенно когда они страдают от синдрома жертвы^[40]. Лидеры же особенно подвержены этому психологическому недугу, поскольку окружающие постоянно – явно или исподволь – льстят им и таким

образом поддерживают миф о единолично достигнутом успехе. Карлу было несложно увериться в том, что своей головокружительной карьерой он обязан исключительно собственному трудолюбию, мастерству и таланту. Свой успех он объяснял главным образом своим интеллектуальным превосходством, а также личным везением и умением правильно найти точку приложения своих способностей.

Когда человек воспринимает свои успехи как результат собственных усилий, а неудачи трактует как следствие чужих недостатков, то в условиях стресса он начинает видеть мир в примитивно-однобоком свете и постепенно теряет способность трезво оценивать себя и окружающих. Из-за этого он многого не замечает. К тому же, когда что-то не ладится, проще простого обвинять во всем других, жаловаться на судьбу и жалеть себя – особенно если кризис разражается будто бы внезапно, после долгого периода благодушной самоуспокоенности. Так было и с Карлом. Ослепленный первыми успехами, он перестал анализировать, какое впечатление производит на людей, больше не задумывался о том, какие чувства у них вызывает, и потерял интерес к их частным проблемам и потребностям. Затем, когда ситуация начала осложняться, Карл предпочел закрыть на это глаза и выставил защитные барьеры, которые позволяли ему и дальше не видеть, что с ним происходит.

Иногда, вспоминая то время, когда они были так слепы, люди сами не понимают, как они могли не замечать очевидного. Но когда мы не хотим ничего понимать и скрываем свои чувства под маской, то в конце концов теряем себя. Мы переживаем сильные эмоциональные спады и подъемы, которые, кажется, никак не связаны с реальными событиями в нашей жизни, – или становимся вовсе бесчувственными. Мы оправдываем поведение, которое противоречит нашим принципам, находим малоубедительные отговорки или возлагаем вину за свои действия на других. Кто-то впадает в уныние. Кто-то стремится забыться – при помощи алкоголя, химических препаратов, секса или обжорства. И от прежнего человека остается лишь внешняя оболочка.

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. Начинается все

с того, что мы не можем признаться 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. Такая стратегия нехороша уже тем, что требует невероятных физических и психологических затрат. К тому же, в конечном счете, она ни к чему не приводит. Все стандартные способы восстановления сил (долгие выходные, отпуска и тому подобное) не компенсируют последствий хронического стресса. К каким бы изощренным психологическим защитам мы ни пытались прибегнуть, нам все равно не удастся до конца скрыть свои эмоции, да и невербальные сигналы непроизвольно выдают наше истинное состояние. Люди всегда чувствуют, когда что-то не в порядке. Если человек выведен из равновесия, выбит из седла, придавлен к земле, это видно. Так, трудности, которые испытывал Карл, не смогли ускользнуть от внимания его коллег, клиентов, а также, очевидно, его жены.

Рано или поздно нам, разумеется, придется признаться себе в том, что мы выбиты из колеи, – невозможно скрывать это от себя вечно. Неприятности продолжают нас преследовать, на выстроенном нами фасаде начинают проступать трещины, и даже самые стойкие из нас, в конечном счете, дают осечку.

Однако в этой цепи есть еще одно звено – еще один фактор, который часто толкает даже самых грамотных лидеров на ошибочные поступки. Мы говорим об особенностях организационной культуры.

Неразумная организационная культура порождает чудовищ

Зачастую в организациях действуют такие правила, которые способствуют бездумному поведению сотрудников и приводят их в состояние эмоционального истощения. Происходит это по ряду причин. Во-первых, во многих компаниях чрезмерно большое значение придается личным достижениям. Поэтому здесь готовы терпеть диссонанс при условии, что это приведет к быстрым результатам (однако всему есть предел, и такая толерантность продолжается лишь до тех пор, пока осложнения не перерастают в серьезный кризис). Во-вторых, до руководителей не доходит информация о том, что они создают в коллективе невыносимую атмосферу и должны срочно изменить свое поведение. Почему? Да потому, что никто не осмелится

им об этом сказать. Рассмотрим, как разворачивались события в случае с Карлом.

Удача сопутствовала ему с молодости. Он хорошо учился в школе, окончил престижный университет и получил профессиональный опыт в нескольких организациях: сначала он занимал место аналитика в крупной бухгалтерской фирме, затем служил на аналогичной должности в страховой компании, а потом еще некоторое время работал помощником управляющего банком. Надо сказать, что многие люди, получив высшее образование, поступают так же, как Карл, так что в избранной им модели карьеры нет ничего необычного.

С самого начала он неоднократно получал награды за свой талант и сообразительность. Из компаний Карл обычно уходил с хорошими рекомендациями. Руководство ценило в нем стремление к достижениям, острый ум, готовность трудиться не покладая рук, а также дружелюбие и способность достигать поставленной цели точно и в срок. Правда, в личном общении он иногда позволял себе грубости (особенно когда начинался аврал), но начальство хотело от него прежде всего результатов и поэтому смотрело на его периодические срывы сквозь пальцы, считая их всего лишь следствием юношеской экспансивности. Некоторые его руководители даже поощряли подобное поведение: такая дерзость казалась им проявлением напористости и целеустремленности. На начальном этапе своей карьеры Карл часто брался за трудные задания, с блеском их выполнял и, как правило, быстро получал повышение.

Первые несколько лет работы в финансовой фирме, о которой уже шла речь в начале главы, не были отмечены никакими знаменательными событиями. Карл просто выполнял свои обязанности и исправно добивался плановых показателей. В 1990-х годах в отрасли финансовых услуг обращалось огромное количество денежных средств, и руководство компании высоко ценило умение Карла привлекать богатых клиентов. Его щедро награждали премиями и повышали по службе. Большинство коллег относилось к Карлу с симпатией и испытывало благодарность за то, что ему удалось создать в коллективе комфортную, способствующую увлеченной работе обстановку. Правда, некоторых подчиненных Карла настораживало его поведение и смущали некоторые сомнительные решения, касающиеся работы с клиентами, но начальство не обращало на это особого

внимания. Сотрудники, у которых Карл вызывал недовольство, были в меньшинстве, а он приносил фирме реальные деньги, так что все оставалось по-прежнему.

Действительно, большинство менеджеров получает вознаграждение за результаты, однако, к сожалению, в очень многих организациях ставка делается исключительно на *быстрый* успех. Это значит, что средства, которые используются для его достижения, не всегда оцениваются с необходимой дальновидностью. Премии получает тот, кто оказался достаточно умен, деятелен и эффективен, чтобы в кратчайший срок выполнить поставленные перед ним задачи. В соответствии с этим работников буквально натаскивают на достижение скорейших результатов едва ли не любой ценой. По сути, во многих компаниях действует негласное правило: «Сделай во что бы то ни стало».

Со временем такой подход приводит к тому, что люди теряют способность гибко и адекватно мыслить: крайне сложно оставаться искренним, любознательным и вдумчивым, когда сроки поджимают и требуется одно – максимальная эффективность в принятии решений и действиях. Поэтому многие сотрудники (особенно те, у кого ярко выражено стремление к достижениям) развивают и оттачивают сугубо ограниченный набор навыков – тех, что позволяют получать конкретные результаты. Такая узкая специализация и односторонняя ориентация на результат зачастую притупляют врожденную способность человека воспринимать новую информацию. Эти люди действуют машинально и по большей части просто не осознают, что происходит с ними и вокруг них. Они не ощущают ничего, кроме возбуждения от собственной активности. Они сосредоточены на формальном выполнении работы.

Очевидно, что присущая Карлу тяга к достижениям – его сильная черта. Именно ею во многом объясняются его выдающиеся успехи в карьере. Однако доведенное до крайности стремление любой ценой достигать поставленных целей со временем стало навязчивой идеей. Карла настолько поглотила мысль о плановых показателях и результатах, что все прочие мотивы были отставлены в сторону. И это переросло в серьезную проблему, когда его перевели из подразделения по работе с клиентами на более высокую должность в штаб-квартире компании. Для него новая работа означала резкую смену обстановки,

да и цели здесь были не столь ясны и предсказуемы. Но Карл и тут продолжил действовать *абсолютно* неэффективно (хотя, как вы помните, на первых этапах карьеры он отлично владел стратегией резонансного лидерства). Обычно он внимательно относился к подчиненным, умел точно оценивать ситуацию и даже – в свои лучшие годы – создавал в коллективе благоприятную атмосферу, способствовавшую откровенному общению между сотрудниками разного ранга. Даже попав под жернова синдрома жертвы, Карл все же сумел почувствовать, что былое взаимопонимание куда-то улетучилось, – хотя все вроде бы продолжали относиться к нему по-прежнему.

Вот здесь на сцену как раз и выходят особенности организационной культуры. В данном случае речь идет о явлении, которое в нашей предыдущей книге получило название «придворная болезнь»^{41}. Когда лидер чувствует, что действует недостаточно эффективно, а окружающие прекрасно видят, что он попал в ловушку диссонанса, вряд ли найдется кто-то, кто посмеет сказать ему правду. Дело в том, что люди относятся к «власть имущим» совсем не так, как к «простым смертным». Они осторожничают и боятся навредить себе, а потому не спешат донести до руководителя полную информацию – и иногда даже искажают какие-то факты. К тому же принято считать, что лидеры чуть ли не всемогущи. Когда занимаешь руководящую должность, всегда создается впечатление, что в твоём присутствии подчиненные себя сдерживают, робеют или же держатся так, будто перед ними железный истукан. Почему-то бытует мнение, что лидер «выше земных забот» и не способен чувствовать то же, что и «нормальные люди». Бывает также, кто-то из сотрудников начинает активно презирать руководителя только потому, что тот занимает важный пост. Или, напротив, чуть ли не обожествляет его. В любом случае человеку, облеченному властью, сложно найти контакт с подчиненными и наладить по-настоящему искренние отношения с ними. Социальная дистанция очень часто заставляет людей быть излишне осмотрительными или попросту черствыми и скрытными. Из-за этого откровенный разговор между начальником и остальными сотрудниками предельно затруднен.

«Придворной болезни» подвержено большинство лидеров, и Карл не стал исключением. Проблема получения полной, точной

и своевременной информации остро стоит перед многими топ-менеджерами. А когда руководитель чересчур раздражителен и (сознательно или нет) ведет себя холодно и отчужденно, ситуация еще больше осложняется^{42}. Если лидер помыкает подчиненными, требует от них безоговорочного подчинения, нечуток или не готов к диалогу, сотрудники боятся возражать ему, и у них пропадает всякое желание делиться с ним своим мнением. Иногда они начинают открыто бунтовать и нарочно утаивать от начальника какие-то сведения. Что касается Карла, то подчиненные долгое время не смели ему перечить, и поэтому он решил, что друзья по-прежнему ему преданы, а к переменам в его поведении относятся не просто терпимо, но даже и с одобрением.

Как раскручивается маховик диссонанса

Синдром жертвы действует по принципу маховика, и в результате рвутся последние ниточки взаимопонимания между руководителем и подчиненными. А начинается все обычно с того, что мы действуем совершенно правильно: стараемся достичь каких-то целей, воплотить в жизнь свои мечты и проч. Но на каком-то этапе становится ясно, что в погоне за синей птицей нам пришлось отказаться от значительной части первоначальных замыслов и вообще слишком многим пожертвовать. Мы стараемся гнать эти мысли прочь и упорно отрицаем, что у нас что-то не ладится. Однако можно сколько угодно закрывать глаза на проблемы и не признавать очевидного – в любом случае стресс рано или поздно проявляется, и не замечать его становится уже невозможно. И вот тогда нас захлестывает поток отрицательных эмоций, и мы, неумышленно, а часто и неосознанно, провоцируем осложнение отношений в коллективе и ухудшение организационного климата.

История Карла учит нас тому, что непрерывная изнурительная работа, душевное смятение и мучительные переживания неизбежно приводят к ослаблению лидерских качеств. Такой руководитель уже не в состоянии гармонично общаться с сослуживцами, близкими и друзьями. Когда человек долгое время испытывает стресс и живет в разладе с самим собой, его состояние передается окружающим, и ему становится все сложнее поддерживать высокий профессиональный уровень и грамотно руководить подчиненными. У самых стойких и талантливых лидеров деградация происходит довольно медленно (процесс может растянуться на несколько лет), однако, в конечном счете, подозрительность, неудовлетворенность и тревога берут свое и проникают во все сферы их жизни. Но даже и тогда проходит еще на удивление много времени, прежде чем человек наконец осознает, что с ним стряслось.

Вернемся к Карлу. Оказавшись во власти диссонанса, он пострадал тройне: это не только исказило его мировосприятие и ухудшило отношения с людьми, но и подорвало здоровье. Когда человек постоянно испытывает стресс, его организм особенно подвержен заболеваниям. Карл, как и многие руководители в его положении,

пострадал не только морально, но и физически. Часто стресс поражает желудочно-кишечный тракт. Так случилось и с Карлом. Надо сказать, что подобные проблемы настолько типичны для людей, занимающих руководящие посты, что в свое время назначение пациенту противоязвенных препаратов «Тагамет» или «Зантак»^[5] можно было считать верным признаком его принадлежности к касте лидеров. По этой же причине желудочные лекарства «Ацифекс» и «Нексиум»^[6] стали в наши дни ассоциироваться с хроническим управленческим стрессом – так называемым «синдромом менеджера». Некоторые руководители страдают от гипертонии и подвержены повышенному риску инсульта, сердечного приступа и других сердечно-сосудистых заболеваний. Синдром жертвы разрушает иммунную систему и усиливает предрасположенность к наследственным заболеваниям. Доказана связь многих болезней – в частности, диабета, а также бактериальных и вирусных инфекций – с хроническим стрессом. Кроме того, в последнее время появляется все больше исследований, демонстрирующих, что в условиях хронического стресса обостряются депрессия и другие сложные психосоматические расстройства^{43}.

Отсюда следует, что задача каждого лидера – остановить формирование синдрома жертвы еще в зародыше. Этого требует элементарный здравый смысл. Физическое и эмоциональное здоровье руководителя, равно как и его интеллектуальная эффективность, зависят от того, насколько правильно он относится к нагрузкам, неизбежным при его деятельности. (Если вас заинтересовало, как синдром жертвы может повлиять лично на вас, советуем вам пройти несколько тестов, приведенных в конце этой главы, а также в Приложении В).

Прежде чем закончить обсуждение этой темы, стоит поговорить о том, как синдром жертвы воздействует на *неэффективных* лидеров. До сих пор мы были благосклонны к людям, занимающим руководящие посты, и исходили из предположения, что многие из них некогда грамотно управляли коллективами, но в какой-то момент сорвались и попали под влияние диссонанса. Однако, по правде сказать, на деле картина не выглядит столь идиллической. Увы, довольно часто руководящие должности занимают люди, которые не только не приносят организации пользу, но даже наоборот – действуют ей во вред^{44}. Некоторых из них можно назвать диктаторами-демагогами.

В целом, речь идет о руководителях, совершенно не владеющих стратегией резонансного лидерства. Многие из них попадают в ту же ловушку, что и Карл (или Эдуардо из предыдущей главы), и страдают синдромом жертвы.

Встречаются и такие беспечные лидеры, которые даже не понимают, какая ответственность на них возложена. Злоупотребление властью для них в порядке вещей. Они бесстыдно преследуют собственные цели или попросту не способны ни на чем сосредоточиться и уж тем более организовать работу других людей. Что характерно, некоторые из них настолько толстокожи, что даже не испытывают стресса – они просто не обращают на него внимания. У таких людей исключительная психологическая защита. А если проблемы становятся настолько серьезными, что не замечать их уже невозможно, эти недобросовестные боссы недолго думая перекладывают вину на других.

Таким людям, может, и не грозит синдром жертвы, но, к сожалению, они становятся переносчиками этого «заболевания». Подвергая окружающих стрессу, они создают крайне неблагоприятную атмосферу в коллективе, а от этого страдают остальные сотрудники. Непосредственные подчиненные и ближайшие коллеги подобных руководителей начинают, в свою очередь, испытывать хронический стресс. Когда во главе организации стоит такой горе-лидер, ей, как правило, не удастся добиться высоких результатов. Бывает, конечно, что благодаря талантливым сотрудникам из окружения руководителя компания демонстрирует блестящие коммерческие показатели, но обычно это длится недолго. Под началом безграмотного босса даже самым одаренным специалистам трудно поддерживать профессиональную форму на должном уровне. Им, как и остальным сотрудникам, не удастся быстро приспособиться к меняющимся условиям внешней среды, когда рядом нет чуткого, понимающего лидера.

К счастью, в современных организациях все реже находится место посредственным руководителям: в большинстве компаний их стиль работы теперь считается неприемлемым. Однако, как мы убедились, диссонанс может подкрасться незаметно и поразить даже тех людей, которые долгие годы проявляли себя превосходными лидерами. В следующей главе мы познакомимся с одним талантливым

руководителем, который сбился с пути и оказался в сетях синдрома жертвы. Мы узнаем, как это случилось, а затем увидим, как он, в отличие от Карла, сумел встать на путь самосовершенствования, ведущий к профессиональному успеху и обновленному будущему.

Проверьте себя: Тест на эмоциональное выгорание

Как мы уже знаем, синдром жертвы подтачивает человека исподволь. Поэтому трудно бывает разглядеть симптомы этого недуга вовремя, до того, как разразится кризис. Мы разработали перечень вопросов, которые помогут вам определить, не идете ли вы по ложному пути, и остановиться, пока вы еще не попали в ловушку диссонанса. Итак, начнем.

Не кажется ли вам, что:

- Вы стали работать более интенсивно, но менее продуктивно?
- Вы стали позже приходить домой или раньше уходить на работу?
- Вы не чувствуете себя отдохнувшим (-ей) даже после сна?
- Вы не можете заснуть или просыпаетесь среди ночи?
- У вас не хватает (или вовсе нет) времени на занятия, которые доставляют вам радость?
 - Вам редко удается расслабиться, или вы можете снять стресс только с помощью алкоголя?
 - Вы стали пить больше кофе?

Возможно, вы заметили, что:

- Вы больше не можете обсуждать свои проблемы с супругой (-ом).
- Вы не заботитесь о своем питании, едите слишком много или слишком мало.
 - Вы уже и не помните, когда в последний раз разговаривали по душам с близким другом или родственником.
 - Ваши дети больше не приглашают вас на свои праздники, школьные спектакли или соревнования.
 - Вы больше не ходите в церковь / не молитесь или не находите времени для спокойных размышлений о жизни.
 - Вы стали реже заниматься спортом.
 - Вы стали реже смеяться и улыбаться.

Можете ли вы сказать, что:

- У вас частые головные боли, ломота в спине и прочие недомогания?
- Вы регулярно принимаете доступные без рецепта болеутоляющие средства и препараты, подавляющие кислотность желудка?
- Вы чувствуете бессмысленность всего, что делаете, ощущаете безрезультатность своих усилий?
- Никто, по-видимому, не понимает, какие у вас заботы и насколько вы загружены?
- Иногда вы чувствуете какое-то оцепенение или, наоборот, реагируете на события чересчур эмоционально?
- Вы слишком заняты, чтобы думать о свежих впечатлениях и идеях или осваивать новые методы работы?
- Вы часто мечтаете сбросить с себя груз обязанностей?

Глава 4

Путь к гармонии и устойчивому личностному росту

Нилл Фитцджеральд, председатель совета директоров информационного агентства Reuters, славится как целостная личность и харизматичный руководитель, умеющий добиваться превосходных результатов. Его манеру управления без натяжки можно назвать резонансным лидерством. Однако так было не всегда. Одно время Нилл страдал синдромом жертвы и переживал серьезный кризис. Мы расскажем вам, как это было и как Нилл сумел выбраться из пропасти диссонанса и научился восстанавливать и развивать свой лидерский потенциал.

До осени 2004 года Нилл возглавлял концерн Unilever. Впервые он пришел сюда в начале 1970-х и с тех пор стремительно продвигался по службе. Один карьерный триумф следовал за другим. Наконец, в начале 1990-х он занял должность сопредседателя правления компании и готовился в скором времени заступить на пост председателя. Все, что бы ни делал Нилл за свою профессиональную жизнь, неизменно, будто по мановению волшебной палочки, приводило к успеху. У него никогда не случалось серьезных срывов, и он мог похвастаться безупречной деловой репутацией. Нилл всего себя отдавал служению родной организации – и это приносило обильные плоды. Интересы бизнеса он ставил выше личных потребностей, а к своим обязанностям относился со всей ответственностью. Любые испытания он встречал во всеоружии, проявляя при этом исключительную смекалку, и, как правило, с успехом преодолевал все преграды. Нилл грамотно руководил подчиненными и умел прекрасно контролировать свои эмоции, что помогало ему, не пасуя перед трудностями, находить общий язык с сотрудниками и добиваться результата. Создавалось впечатление, что этот человек просто не может ошибаться. В личной жизни у него вроде бы тоже все было отлично: замечательные дети, достаток в семье, сердечные и прочные – как казалось друзьям

и коллегам – отношения с женой. Удача сопутствовала Ниллу, и будущее выглядело безоблачным.

Но это была только видимость. Многие из нас на собственном опыте познали, что целеустремленность и успех требуют от человека огромных жертв. Постоянное расходование эмоциональных и физических сил и хронический стресс – неизбежные спутники эффективного лидерства. Под тяжестью этого бремени нетрудно потерять себя и попасть в сети диссонанса. Как ни странно, эта беда часто обрушивается именно на успешных людей. Они, как правило, руководствуются самыми добрыми намерениями и честно выполняют свой долг (стремятся стать настоящими профессионалами и занять достойную должность, преданно служат организации, заводят семью), но это приводит их к ограниченному взгляду на мир и обедняет жизнь^{45}. Постепенно – этот процесс может растянуться на несколько лет – человек утрачивает контакт со своей истинной сущностью, теряет из виду свои реальные потребности и однажды вдруг понимает, что полностью оторвался от своего «я» и стал чужд себе самому.

Чем это чревато? Как отмечалось в предыдущей главе, неспособность противостоять синдрому жертвы может автоматически привести к возникновению диссонанса. Более того, от этого часто страдает психологическое и/или физическое здоровье лидера. У кого-то начинаются проблемы с желудком, гипертония, сердечные заболевания; кто-то ненормально много ест или злоупотребляет алкоголем и совсем не занимается спортом. Кто-то превращается в трудоголика – или карьериста – и живет призрачной, бессодержательной жизнью. Кто-то лишает себя теплого человеческого общения.

Что же стряслось с Ниллом? Поскольку он жил в лихорадочном ритме и был постоянно озабочен какими-то проблемами, ему редко удавалось выкроить время для работы над собой и уж тем более для необходимого каждому руководителю восстановления лидерского потенциала. Ниллу приходилось бороться с профессиональным стрессом и переживать взлеты и падения, которые случались в его работе. Иногда стресс был связан с радостными событиями: например, успехами в бизнесе, иногда – с трудностями на работе или дома. Как уже говорилось в главе 3, когда лидер под бременем управленческого стресса начинает скатываться в пропасть диссонанса, нередко этому способствуют особенности корпоративной культуры

и его собственные неумелые попытки защититься от надвигающегося кризиса. Именно так было и в этом случае. В организации, где работал Нилл, были довольны его трудолюбием и несомненной ориентацией на результат. Поэтому на протяжении многих лет ничего не менялось. Начальство не собиралось поощрять освоение новых управленческих методик или помогать Ниллу в его личностном развитии и налаживании плодотворных отношений с сотрудниками.

С другой стороны, семейная жизнь тоже стала для Нилла источником хронического стресса. Несмотря на внешнее благополучие, его брак находился под угрозой. Сказались и нагрузка на работе, и трудности с воспитанием детей, и постоянные переезды, и досадные мелочи повседневной жизни. По прошествии некоторого времени стало очевидно, что в тот период Нилл лишился по-настоящему важных вещей – таких, как свежесть чувств и прочность супружеских отношений. Общение с женой свелось к поверхностному обсуждению бытовых проблем, касающихся домашнего хозяйства и воспитания детей. При принятии решений в расчет принимались лишь карьера Нилла и то, что нужно детям. Отношения в паре отошли на второй план: теперь у четы были другие заботы.

Тяжелое положение, которое сложилось и дома, и на работе, стало для Нилла серьезным психологическим испытанием. Он, разумеется, пытался противостоять нахлынувшим бедам, но тщетно. Нилл попал в ловушку синдрома жертвы, и выбраться из нее казалось уже нереальным.

Диссонанс наступает

Неудивительно, что Нилл неуклонно превращался в лидера диссонансного типа. Сейчас, оглядываясь назад, он вспоминает, что, несмотря на видимость успеха, уже тогда почуял неладное. Оставаясь наедине со своими мыслями, он задавался вопросом: «А может быть, все, что выглядит в моей жизни таким благополучным, на самом деле лишь кажется таковым?» Оптимизм, который обычно вел его по жизни, иссякал. На то, чтобы сосредоточиться на работе, уходило невероятное количество энергии. Все сложнее становилось принимать решения: Нилл уже не был уверен ни в своих мотивах, ни в целях. Раньше он никогда не задумывался о собственных ценностях, считая их чем-то само собой разумеющимся и определяющим все его действия и решения. Однако теперь он почувствовал, что его поведение расходится с его же убеждениями. Дело в том, что со временем ценности отошли для Нилла на второй план, а на первый вышло стремление к успеху и достижениям. В итоге Нилл уже не мог быть самим собой – ни дома, ни на работе. Духовная и эмоциональная жизнь казалась ему пустой, а отношения с людьми больше не приносили радости. К тому же тяготы руководящей деятельности начали сказываться на его здоровье. Нилл вспоминает, что в тот период эти ощущения были еще слабо выражены, и он лишь смутно улавливал их смысл и значение. Вместо осознания того, что с ним происходит, было лишь растущее чувство тревоги и неудовлетворенности.

Нилл ощущал, что ему не хватает глубины, искренности и теплоты в общении с людьми, но, тем не менее, не стремился возродить прежние сердечные, содержательные отношения с собственной женой. Впав в отчаяние, он совершенно замкнулся в себе и почти перестал разговаривать с ней о том, что его действительно волновало. В поисках поддержки он пробовал обратиться к друзьям. Но поскольку и дома, и на работе он старался не подавать виду, что у него какие-то проблемы, это окончательно отдалило его от окружающих и увело от полноценной жизни в гармонии со своим «я».

На работе Нилл тоже все больше отрывался от действительности. В концерне Unilever он и его команда отвечали за сектор товаров для стирки. Было решено вывести на рынок новое хозяйственное мыло,

обладавшее чуть ли не революционными свойствами. На бумаге все выглядело потрясающе, да и маркетинговая кампания прошла на ура. Поддержка новинки стала для Нилла отдушиной – прекрасным способом забыть о своей растущей неудовлетворенности. Он с головой окунулся в этот проект и стал вникать буквально во все детали. Он руководил персоналом «на местах», и работа захватывала его целиком. Нилл угодил в одну из самых опасных ловушек, какие только могут встретиться на пути успешных лидеров. Руководители часто думают, что, если они будут продолжать действовать старыми проверенными способами, это позволит им вновь и вновь добиваться желаемых результатов. Они убеждены в этом и не желают понимать, что постоянные перегрузки, накопившиеся за много лет, до добра не доведут.

Поначалу все шло вроде бы неплохо. Новый товар был хорошо принят покупателями, объем продаж внушал оптимизм, и все сотрудники ощущали душевный подъем. Но затем неожиданно раздалось несколько тревожных сигналов: количество претензий к качеству продукта превысило допустимый уровень; работники Unilever, которые решили испробовать новинку на себе, жаловались на то, что мыло не щадит ткань и элементарно портит одежду (по всему офису ходили шутки на эту тему). Поступало все больше сведений о недостатках нового товара, но Нилл в течение нескольких месяцев упорно боролся с неблагоприятными отзывами, которые, как ему казалось, были просто гнусными происками конкурентов.

Таким образом, первой реакцией Нилла на проблемы дома и на работе стало отрицание – нежелание признать, что он запутался и увяз в неприятностях. Неоднократно он пытался снять напряжение: отдыхал, проводил время в умиротворенной обстановке, старался не затягивать с отпуском, устраивал себе долгие выходные. Но все это не срабатывало: ведь усталость скопилась за долгие годы хронического стресса и изматывающей работы. Нилл не просто устал. Он был измучен, и это уже становилось заметно по решениям, которые он принимал. Ведь синдром жертвы лишает человека способности отчетливо видеть ситуацию и те возможности, которые она сулит: причиной тому – постоянная тревога, страх, нервозность, а также разрушительные нейрофизиологические процессы в мозгу. В таком случае обычный отдых уже не помогает: чтобы избавиться

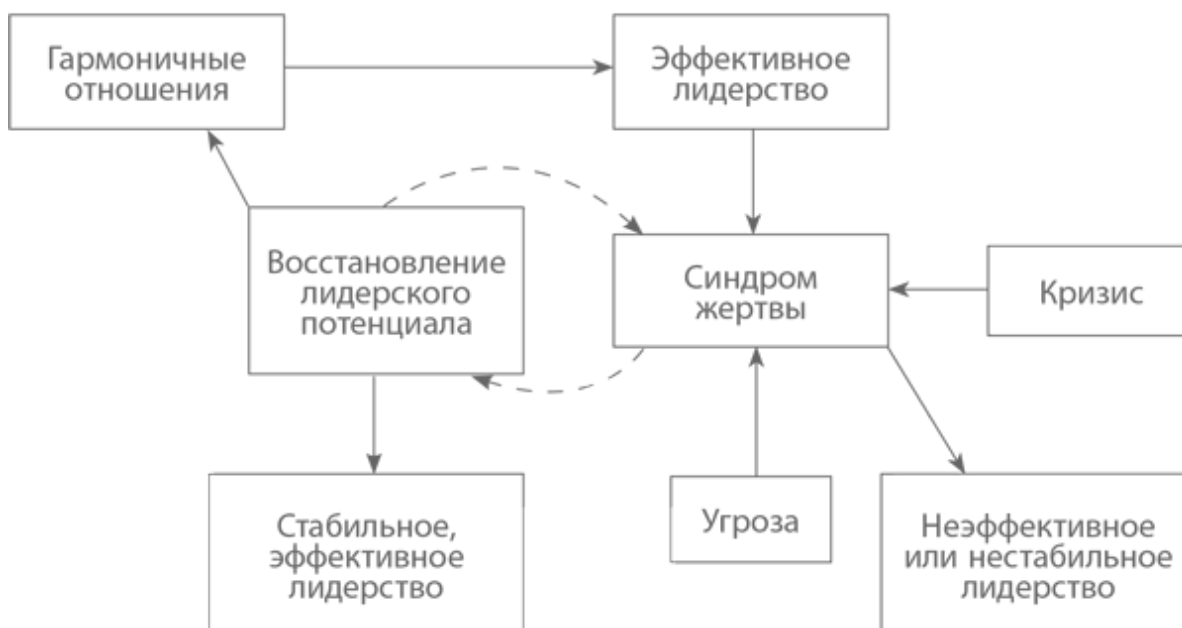
от губительного воздействия синдрома жертвы, нужны более радикальные меры^{46}.

Как с этим бороться

Ниллу требовалось нечто большее, чем просто отдых или релаксация. Чтобы преодолеть кризис, он должен был *восстановиться*. Тем, кто хочет вырваться из сетей диссонанса и остаться энергичным, эффективным руководителем, поможет только одно: восстановление лидерского потенциала. Хронический стресс оказывает на нас угнетающее воздействие, препятствуя полноценному интеллектуальному, физическому и духовному развитию. Это может сломить кого угодно. Но если мы позаботимся о восполнении личностных ресурсов, то будем лучше подготовлены к встрече с трудностями и испытаниями, которые неотделимы от руководящей деятельности. Рассмотрим, как действует этот механизм.

По данным последних исследований, в ходе такого «душевного обновления» запускаются позитивные мозговые процессы и стимулируется секреция гормонов, улучшающих наше настроение и возвращающих организм к здоровому состоянию^{47}. При этом начинается цепная реакция, которая изменяет наше мировосприятие, а в конечном счете и поведение. Как это происходит, показано на рис. 4–1. В итоге мы вновь приходим в то состояние ума, тела и души, при котором возможно развитие резонансного лидерства, столь необходимого для повышения эффективности работы руководителя.

Рисунок 4-1. Цикл восстановления лидерского потенциала



Восстановление лидерского потенциала начинается с того, что определенные состояния сознания активизируют специфическую область лимбической системы – не ту, что отвечает за реакцию на стресс, а, наоборот, укрепляющую и созидательную. Это, в свою очередь, раздражает нейронные структуры, которые повышают электрическую активность в левой префронтальной области мозга, что приводит к возбуждению парасимпатической нервной системы (ПНС) нашего организма^{48}. Соответственно, в кровь выделяются гормоны иного типа, чем те, что вырабатываются при активизации симпатической нервной системы (СНС) (описание этого процесса см. в главе 3). В частности, у женщин секретировается гормон окситоцин, а у мужчин – вазопрессин. Эти эндокринные процессы, в свою очередь, стимулируют производство гормонов другой группы – понижающих артериальное давление и укрепляющих нашу иммунную систему. За счет этого человек ощущает душевный подъем и чувствует себя счастливым. Он полон надежд, дружелюбен, весел – словом, находится в том состоянии, которое в современных исследованиях получило название «психологического благополучия»^{49}. При этом события воспринимаются им скорее как благоприятные, нежели тревожные или угрожающие, – что дополнительно ускоряет процесс

восстановления лидерского потенциала. В приложении А этот механизм описывается более подробно.

Как будет ясно из последующих глав, активизации ПСНС – и, следовательно, восстановлению лидерского потенциала – способствуют три личностных качества: активность сознания, оптимизм и эмпатия. Если человек развил в себе эти черты, то в действие вступает принцип взаимного усиления, а именно: восстановление лидерского потенциала дает новый толчок к укреплению оптимизма и эмпатии и способствует вдумчивому отношению к себе и окружающим^{50}. Таким образом, чтобы преодолеть синдром жертвы, нужно сохранять оптимизм даже в самых сложных обстоятельствах. Кроме того, мы должны искренне заботиться о подчиненных, уметь сопереживать и чувствовать их участливое отношение к нам. Нам необходимо внимательно прислушиваться к себе и окружающим, улавливая и свое, и их умственное, физическое, эмоциональное и духовное состояние. А все вместе – активность сознания, оптимизм и эмпатия – в свою очередь, помогают сохранять стойкость даже перед лицом серьезных испытаний.

Итак, стабильно эффективное лидерство возможно лишь при условии, что неизбежные в жизни руководителя эпизоды изнурительной работы сменяются периодами восстановления^{51}. Но как узнать, что время для него пришло? Важно понять, что само собой ничего не произойдет: нужно прикладывать сознательные усилия. Чтобы подобное «самообновление» стало для вас естественной потребностью и превратилось в неотъемлемую часть вашей жизни, необходимо внимательно анализировать существующее положение вещей и целенаправленно заниматься самосовершенствованием и личностным развитием. Таким образом, чтобы противодействовать синдрому жертвы, надо *проявлять активность*.

Пробуждение от иллюзий

Мы знаем немало руководителей, которые, попав, как Нилл, в ловушку диссонанса, начинают придумывать оправдания своему поведению либо предпочитают закрывать глаза на проблемы, а всю ответственность перекладывать на других (как в примере с Карлом). Но есть и другие лидеры, и Нилл принадлежит к их числу: они способны распознавать и улавливать «сигналы к пробуждению» – отчетливые свидетельства и симптомы того, что их жизнь зашла в тупик. Умение слышать эти сигналы может стать первым шагом на пути к целенаправленному самосовершенствованию.

Порой в роли таких пробуждающих сигналов выступают важные жизненные события: вступление в брак, развод, рождение ребенка, смерть близкого человека, провал на работе или, наоборот, появление колоссальных перспектив для карьерного роста. У большинства из нас в жизни бывали периоды, когда мы под воздействием внешних обстоятельств начинали смотреть на себя по-новому: такое происходит, когда человек впервые становится родителем или, например, когда он вступает в новую ответственную должность, да еще в незнакомой ему стране. Наше поведение перед лицом столь значительных перемен во многом зависит от того, насколько внимательно мы относимся к своим эмоциям и чувствам близких нам людей.

Однако далеко не всегда переосмысление жизненных позиций происходит вследствие каких-либо переломных событий. Зачастую те самые сигналы к пробуждению, о которых мы ведем речь, – равно как и моменты душевного обновления – подчиняются известной периодичности. Это может быть семилетний цикл, о котором говорится в Ветхом Завете, или жизненные циклы, которые анализируются в работах современных авторов, например Эрика Эриксона^[7], Дэна Левинсона^[8] и Гейл Шихи^[9]. В любом случае, жизнь каждого человека распадается на определенные этапы^[52]. Как правило, продолжительность одного жизненного цикла составляет приблизительно семь лет. К сожалению, расслышать предупреждающий «звоночек» такого рода труднее, потому что он раздастся «изнутри» и не связан ни с какими внешними переменами.

В конце главы вы найдете несколько упражнений на самоанализ, которые помогут вам определить, на каком этапе жизненного и карьерного цикла вы в настоящее время находитесь. Выполнение этих заданий позволит вам осознать необходимость изменений. Вы больше не будете проживать тот или иной этап своей жизни неосознанно и бездумно, не станете пускаться в бесполезные, нецелесообразные или попросту опасные авантюры, а вместо этого научитесь четко проследивать свой жизненный путь и ясно видеть цели.

Бывает, что человек переживает личностный кризис или чувствует, что потерял контроль над собственной судьбой. Часто такие состояния – результат принятых когда-то непродуманных решений. Когда мы оказываемся в подобной ситуации, то чувствуем, что попали в тупик или даже загнаны в клетку. Под влиянием этих убийственных настроений люди опускают руки и оказываются во власти всепоглощающей тоски, которая не отпускает их ни на работе, ни дома^{53}. Погрузившись в беспросветный душевный сумрак, они больше не способны испытывать радость и воодушевление. Ими овладевают тревога и уныние; они ощущают внутреннюю опустошенность. Когда же им удастся немного разобраться в своем состоянии, они переживают сильнейшее потрясение: оказывается, жизнь прошла мимо!

Но иногда сигнал к пробуждению бывает никак не связан со значительными событиями вроде серьезных проблем со здоровьем или крупных неудач; не удается привязать его и к конкретной стадии жизненного цикла. Этот сигнал вызывается синдромом жертвы, доведшим человека до критического состояния – полного истощения сил. Собственно говоря, именно этот третий сценарий встречается чаще других. Многие руководители ощущают, что способность к эффективным действиям, здоровье и удовлетворенность жизнью медленно, но верно их покидают. Процесс этот растягивается на долгие годы. Изнурительные нагрузки и необходимость постоянно расходовать огромное количество умственной и физической энергии все больше подтачивают их силы. К сожалению, симптомы, которые подсказывают, что что-то не в порядке, часто бывают едва различимы, и люди долго не обращают на них внимания. Однако приходит день, когда эффективные в прошлом лидеры осознают, что они вконец обессилены,

измучены и больше не в состоянии так выкладываться – они просто выдохлись^{54}.

Как уже отмечалось в наших предыдущих работах, разобраться в подобной ситуации 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^{55}. В основном эти сигналы связаны с эмоциональным или физическим состоянием. К сожалению, их очень легко упустить из виду, потому что руководители часто считают психологический дискомфорт и даже физическое недомогание нормальным следствием активной деловой жизни. Но если они прислушаются к себе более внимательно, то смогут заметить, что уже давно живут в состоянии тихого отчаяния – в глубине души они чувствуют себя заложниками собственных решений или неподвластных им внешних событий.

Вернемся к истории Нилла и рассмотрим, как этому руководителю удалось пробудиться от иллюзорного существования и найти дорогу к гармонии, душевному возрождению и устойчивому эффективному лидерству. Как мы знаем, долгое время он не понимал своих чувств, не осознавал жизненных идеалов и устремлений, не анализировал свое поведение и отношение к подчиненным. Его восприятие притупилось: он не видел ни себя, ни других людей, ни окружающего мира.

Таким образом, он оказался в парадоксальной ситуации: чтобы пережить личностное перерождение и освободиться от парализующего влияния синдрома жертвы, ему необходимо было *понять, что его сознание спит*. К счастью, Нилл сумел распознать сигналы тревоги, которые уже давно зывали к его вниманию. Таких тревожных «звоночков» было как минимум четыре, с промежутком в год или два. Некоторые из этих сигналов ему удалось заметить сразу же; другие он поначалу проигнорировал, но затем все-таки смог уловить их и сделать жизненно важные выводы.

Сигнал первый: неприятности в бизнесе

Первый «сигнал к пробуждению» раздался, когда Нилл впервые в своей карьере потерпел фиаско. Сомнительное качество нового

хозяйственного мыла, за продвижение которого боролось его подразделение, уже было очевидно, и настал черед пожинать плоды своей недальновидности. Нилл отчаянно пытался опровергнуть негативную информацию о товаре, тем более что, как выяснилось, при соблюдении всех предписаний производителя мыло можно было использовать без ущерба для ткани. Но, тем не менее, конкурентам все же удалось нанести сокрушительный удар. Они договорились с газетами, и те опубликовали фотографии изорванной одежды с пояснением, что эти вещи *были постираны новым мылом*^[10] и потому превратились в лохмотья^[56]. Однако, вместо того чтобы распорядиться об изъятии товара из продажи или позаботиться о повышении его качества, Нилл вместе со своей командой продолжал бороться с натиском недоброжелателей. При этом он был прекрасно осведомлен об «особенностях» нового мыла, но это его не сильно волновало. «Хорошо, – рассуждал он, – но ведь если применять продукт в точности так, как сказано в инструкции, ничего подобного не произойдет». Итак, возглавляемый Ниллом отдел рьяно защищал свое детище – бился до последнего. Конец настал, когда клиенты, поставщики, закупщики и даже друзья сотрудников стали в один голос критиковать новинку.

В этой ситуации Нилл снова повел себя не так, как подобало бы грамотному руководителю, – он отрешился от действительности, отгородился от окружающих. С ним стало трудно общаться, и сотрудники боялись теперь сказать ему хоть слово поперек. Его тягостное состояние становилось все более заметно, хотя он и пытался поддерживать видимость того, что с ним все в порядке. Многие из его окружения чувствовали, что он неискренен, а потому не могли предвидеть его реакцию на те или иные события. Это сбивало их с толку и выводило из равновесия.

Многие догадывались, что с Ниллом что-то происходит, но никто не знал, что именно. По словам одного из его коллег, «с ним стало невозможно разговаривать. Он считал свое мнение единственно верным и вел себя, как диктатор. Он не хотел никого слушать и постоянно опасался, не задумал ли кто-нибудь помешать его планам. Он стал очень вспыльчив». Едва ли стоит удивляться, что сотрудников отдела вскоре охватила «придворная болезнь»: почти никто из них уже не мог (или не хотел) говорить Ниллу правду^[57].

Но, в конечном счете, даже «придворная лесть» не уберегла Нилла, ведь от действительности все равно не скрыться. Даже когда нет других проблем, не стоит забывать, что враги не дремлют. Конкуренты Unilever с радостью искажали факты, пользуясь возможностями средств массовой информации. Нилл и его команда больше не могли отрицать того, что в случае некорректного использования продукт повреждает ткань и, возможно, даже представляет угрозу здоровью. Выпуск на рынок плохо проверенной продукции – это, несомненно, серьезный просчет. Но еще хуже было то, что Нилл не сумел вовремя признать свои ошибки и быстро исправить ситуацию. Это скандальное и унижительное поражение дало многим журналистам возможность подзаработать на публикации разоблачительных сенсационных материалов.

С этого все и началось. Как говорит сам Нилл, на него обрушилась целая лавина неприятностей. Тревожные сигналы следовали один за другим.

Сигнал второй: потеря друзей

После неудачи с выпуском злополучного мыла Ниллу как никогда нужна была поддержка друзей. Но, оглядевшись вокруг, он с удивлением обнаружил, что почти все они куда-то подевались. Как сказал один из его коллег, «пока он был им нужен, люди его терпели, но при первых же признаках беды, они, не раздумывая, бежали с корабля». Знакомые и приятели, никогда прежде не бросавшие его на произвол судьбы, перестали даже звонить. Для Нилла это стало потрясением: он никогда бы не подумал, что люди повернутся к нему спиной, едва почуввав неладное.

Семейная жизнь тоже шла под откос. Приходя домой, Нилл чувствовал себя глубоко несчастным. Он терзался угрызениями совести, казнил себя за ошибки. Впервые в жизни Нилл серьезно задумался над тем, что он представляет собой как руководитель и как личность. Ему *необходимо было* пробудиться от иллюзий. Он пытался понять: «Как эта неудача в бизнесе связана с *моими* действиями и решениями? Что было в моем поведении такого, что друзья отвернулись от меня, а семейная жизнь превратилась в сущую муку? Был ли я хотя бы когда-то таким замечательным

руководителем, каким сам себе казался? Почему я вовремя не заметил, что все пошло не так? Может быть, это из-за тщеславия? Отчего люди перестали делиться со мной важной информацией, почему они покинули меня как раз тогда, когда я так нуждался в помощи?»

Ниллом овладело отчаяние. И тогда он обратился к самым близким друзьям, чтобы открыто поговорить с ними о своих проблемах. Он уже не отрицал, что неприятности начались во многом по его вине. Примерно в то же время он стал заботиться о своем здоровье и даже начал бегать на длинные дистанции. Эти занятия не только укрепляли его физически; со временем он заметил, что они приносят двойную пользу: во время пробежек у него возникала прекрасная возможность сосредоточенно подумать о жизни и осмыслить происходящее.

Постепенно к нему пришло понимание того, что друзей, которых он потерял, уже не вернуть: он им больше не друг, и в этом его вина. Теперь ему стало ясно, что все это время он не прилагал никаких усилий к тому, чтобы поддерживать и развивать дружеские отношения. Ему казалось само собой разумеющимся, что люди хотят находиться с ним рядом. Они были для Нилла всего лишь полезными инструментами. Он неспособен был увидеть в каждом человеке уникальную личность и наладить чуткие, равноправные отношения. И хотя в семье ситуация была сложнее, Нилл подозревал, что и его брак начал разваливаться по той же причине: он никогда не задумывался о том, что любовь – это еще и забота, и многие годы не уделял жене достаточно внимания. В итоге супруги все больше отдалялись друг от друга. Они стали чужими людьми; от прежней близости не осталось и следа.

Как раз в тот период Нилл начал осознавать, что никогда не хотел быть таким человеком, каким в итоге стал. Теперь он мысленно возвращался к идеалам и увлечениям юности и понимал, что в какой-то момент потерял их из виду – его поведение больше не соответствовало этим ценностям. Нилл с горечью осознал, что допустил много ошибок и в ведении дел, и в отношениях с сотрудниками. Ему стало ясно, что он движется по инерции, руководствуясь набором иллюзорных принципов «должного поведения» на работе и даже, наверное, дома. И он дал себе слово измениться.

Сигнал третий: мучительная полумера

Пытаясь спасти семью, Нилл испробовал массу подходов, но ничего не помогало. И тогда он выбрал вариант, который казался ему компромиссным: они с женой договорились, что на неделе он будет жить на другой квартире, а выходные проводить дома. Разумеется, это был не выход, а лишь полумера, которая позволила Ниллу успокоить свою совесть и поддерживать некую видимость нормальной жизни. Как он сам говорит сегодня, в тот период он так боялся ошибиться, что в итоге только и делал, что совершал промахи. Он был предельно неуравновешен, и его эмоциональная нестабильность передавалась близким. Он постоянно жил на каком-то *надрыве*. Беспреданно метался между чувством вины за распад семьи и приступами жалости к самому себе. Нилл начинал понимать, что им движут деструктивные эмоции – он заставлял страдать и себя, и окружающих^{58}.

Ему все труднее было отрицать, что он мучает самых любимых людей. Как ни странно, но то, что близкие смирились с избранной им полумерой, стало для него тревожным сигналом. В конце концов он осознал: судорожные эгоистичные попытки соблюсти хоть какие-то приличия причиняют окружающим одну лишь боль. Он не мог сделать однозначный жизненный выбор, и такое «подвешенное состояние» приносило в его отношения с женой и детьми оттенок неопределенности и недосказанности. В итоге все участники этой драмы почти непрерывно ощущали раздражение, гнев и обиду.

Поняв наконец всю кошмарность сложившейся ситуации, Нилл спросил себя: «Что же я делаю?» И тогда пришло освобождение от иллюзий – он почувствовал огромное облегчение, будто с его плеч свалился тяжкий груз. Теперь Нилл мог анализировать все, что с ним произошло. Он открывал для себя действительность – и прежде всего собственное «я», свои эмоции. Он со всей откровенностью размышлял о своей жизни и всем существом чувствовал мучительность своего положения. Постепенно ему становилось ясно, что решения, которые он принимал на работе, а также в отношениях с друзьями и близкими, были не просто неверными, но даже опасными. Теперь он старался жить более осмысленно, воспитывая в себе дисциплину мышления. Он действительно решал возникающие проблемы вместо того, чтобы прибегать к сомнительным компромиссам и делать поспешные выводы.

Он стал видеть вещи, которых не замечал долгие годы, и таким образом расширял свой кругозор и становился мудрее.

Сигнал четвертый и последний: предсмертные слова друга

Вскоре Ниллу суждено было пережить трагическое событие, которое заставило его окончательно пересмотреть прежние взгляды на жизнь. Его лучший друг, Питер, серьезно заболел и поэтому вернулся в Лондон^[11]. Теперь, несмотря на вечную занятость и тяжелую жизненную ситуацию, Нилл старался проводить с Питером каждую свободную минуту.

За долгие месяцы болезни друзья очень много общались. Нилл вдруг понял, что Питер – как раз тот человек, с которым ему хочется поделиться своими проблемами, рассказать о своих ошибках и тревогах. Было в этой ситуации, да и в самом Питере что-то такое, что заставило Нилла открыться и быть предельно искренним. До сих пор его не оставляли душевные метания: он то пытался понять свою вину и найти выход, то вдруг начинал оправдываться. Все изменилось благодаря беседам с Питером. Нилл наконец стал самим собой, и у него было ощущение, будто в нем прорвало какую-то плотину: он выплеснул наружу всю накопившуюся в нем боль, недовольство собой, сокровенные мечты и надежды.

Как-то вечером Нилл неожиданно для самого себя спросил: «Питер, а ты боишься смерти? Боишься того, что с нами будет?» Ни один из них не мог тогда об этом знать, но это была последняя ночь Питера – на следующий день его не стало.

Тот ответил, что нисколько не боится смерти, потому что у него было время примириться с собой. А через мгновение он вдруг повернулся к Ниллу и с жаром сказал: «Я наконец понял, что люди говорят *правду*: жизнь не репетиция. Это все, что у нас есть, кроме этого, нам ничего не дано. Второго шанса не будет. Я пришел к этому слишком поздно, и мне пришлось с этим примириться. Но для тебя еще ничего не потеряно. Подумай, ты же живешь совсем не так, как тебе хотелось бы! И дома, и на работе – это все не то. А раз ты живешь не своей жизнью, ты *должен* ее изменить. Обещай мне, что запомнишь мои слова и сделаешь так, как велит тебе совесть. Это твой долг».

У Нилла словно все внутри перевернулось. Питер был прав. Именно в этот момент Нилл решил во что бы то ни стало вновь обрести себя. Он уже до этого начал понимать, что внутренняя гармония, искренние отношения и душевная близость значат для него гораздо больше, чем формальный успех или соблюдение общественных условностей. И теперь стало окончательно ясно: да, он должен жить подлинной жизнью; жить так, как действительно *хочет*. Он вернет себе душу. Нилл чувствовал себя птицей, внезапно выпущенной на волю. Он станет *самим собой*, не будет больше тяготиться этим призрачным существованием и жить в вечном страхе.

Дружба с Питером, его мудрые слова и его смерть открыли Ниллу путь к поиску истины и сознательному, пусть и трудному, жизненному выбору. Весь последующий год Нилл учился жить с этим новым отношением к себе и миру, ясно осознавая, что его не устраивает в нынешней ситуации и что он должен в себе изменить.

Как это ему удалось? Одно дело – распознать сигнал к пробуждению и совсем другое – принять его во внимание, осмыслить и решиться на перемены. А потом вновь стать эффективным лидером, способным поддерживать гармоничные отношения с людьми даже в самые трудные времена. Руководители, с которыми нам довелось познакомиться, достигали этого за счет целенаправленного самосовершенствования и непрерывного самовосстановления, которыми Нилл так долго пренебрегал. Он не сумел освоить цикл восстановления лидерского потенциала, что так необходимо каждому грамотному руководителю, и, именно это завело его в тупик. Но он все же пошел по пути душевного возрождения и устойчивого личностного развития, и в этом Ниллу помогло пережитое им «пробуждение».

Краеугольные камни резонанса: активность сознания, оптимизм и эмпатия

Как мы уже знаем, синдром жертвы может выбить из колеи даже таких талантливых руководителей, как Нилл. Однако опыт показывает, что наиболее достойные из лидеров могут научиться противостоять разрушительному воздействию профессионального стресса. Для этого необходимо целенаправленно заботиться о восстановлении своего лидерского потенциала. Руководители, о которых мы говорим, сознательно осваивают стратегию резонансного лидерства, умеют налаживать и, если это необходимо, воссоздавать гармоничные отношения. Как показал в своих работах Ричард Бояцис, самосовершенствование – это нередко весьма сложный процесс, и он не происходит сам по себе. Если вы хотите добиться *реального* личностного развития (например, научиться преодолевать стресс, сопутствующий руководящей деятельности), то придется длительное время упорно работать над собой. Только так можно найти путь к своей мечте и продумать способы ее воплощения в жизнь. Процесс целенаправленного самосовершенствования будет подробно описан в следующей главе, а пока достаточно сказать, что после того, как человек пережил «пробуждение», он должен понять, чего бы он хотел добиться в будущем, причем этот идеал должен быть значим и притягателен именно для него. Необходимо провести трезвый самоанализ и определить, какие черты личности требуют развития или корректировки и какие слабые стороны могут помешать достичь намеченной цели. Кроме того, понадобится составить план обучения и подобрать хороших помощников и консультантов, способных оказать руководителю поддержку в этот непростой период формирования полезных лидерских качеств.

Наш практический опыт говорит то же, что и результаты исследований: достичь гармонии вполне реально, для этого существуют совершенно определенные методы. Они помогут преодолеть синдром жертвы, внутренне преобразиться, выработать позитивный эмоциональный настрой и наладить плодотворные отношения с людьми. Для такого душевного перерождения необходимы три

качества, о которых мы уже говорили в главе 1: *активность сознания, оптимизм и эмпатия*. Со временем, с помощью тренировок, вы сможете развить их в себе настолько, что они станут неотъемлемой частью вашей личности (см. рис. 4–2). Эти качества служат неиссякаемым источником положительных эмоций. Благодаря им лидер становится более стойким и выносливым и может действовать эффективно даже в кризисной ситуации^{59}.

Восстановление лидерского потенциала – это процесс, в ходе которого заживают психологические раны, полученные под воздействием постоянных стрессов. Он, как показано на рис. 4–2, 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^{60}. Итак, чтобы противостоять синдрому жертвы, нужно: сохранять оптимизм даже в самых трудных обстоятельствах; искренне заботиться о подчиненных и уметь сопереживать им; внимательно анализировать свое физическое и эмоциональное состояние, а также тонко улавливать чувства других людей.

Есть люди, которые восстанавливают энергетические потери без особого труда; создается впечатление, что им это ничего не стоит. Кажется, они способны выдерживать невероятные нагрузки, не причиняя вреда ни себе, ни окружающим. На языке психологии такой тип называют устойчивым или выносливым. Согласно данным последних исследований эти «счастливицы» не обязательно обладают какими-то специфическими качествами. Их особенность в том, что они не позволяют себе падать духом; вместо этого они постоянно противостоят внешним и внутренним деструктивным воздействиям, и в этом им помогают активное сознание, оптимизм и способность сопереживать. Иногда это происходит почти бессознательно: самовосстановление стало настолько органичной частью их жизни, что происходит без особых усилий с их стороны^{61}. Примеры, которые мы приводим в этой книге, наглядно показывают, что способность к самовосстановлению – это не какая-то одна характеристика личности. Это целый комплекс навыков и психологических установок, которые может развить в себе любой человек. Если активно осваивать и тренировать эти качества, то со временем проявлять их

в повседневной жизни становится для него так же естественно, как дышать.

В главах 6, 7 и 8 подробно разъясняется, что такое активность сознания, реалистичный оптимизм и эмпатия. А сейчас мы рассмотрим каждый из этих элементов вкратце и проанализируем, как они помогли Ниллу вновь стать гармоничной и профессионально успешной личностью.

Рисунок 4-2. Механизм поддержания эффективности за счет регулярного восстановления лидерского потенциала

Внутриличностные процессы обозначены пунктирными линиями и стрелками. Социальные процессы (взаимодействие лидера с другими людьми) обозначены сплошными линиями и стрелками.



Активное сознание – источник гибкости и адаптивности

Говоря об активном сознании, мы имеем в виду, что человек постоянно прислушивается к себе, внимательно наблюдает за реакцией окружающих и адекватно оценивает внешнюю ситуацию. Он развивает интеллект и заботится о своем здоровье, умеет использовать заразительную силу эмоций и понимает собственные духовные запросы. Мы определяем активность сознания как способность *трезво*,

сосредоточенно и внимательно анализировать свой внутренний мир и окружающую действительность. Люди, обладающие активным сознанием, всегда следят за тем, что с ними происходит. Это позволяет им приостановить развитие синдрома жертвы до того, как тот успеет завладеть ими полностью. Словом, вдумчивый самоанализ, внимательное наблюдение за поведением других людей и грамотная оценка внешних обстоятельств помогают руководителям восстанавливать лидерский потенциал.

Вы скажете, это напоминает разговоры о самореализации. Об этом и речь! Внимательное, заботливое отношение ко всем составляющим своего «я» позволяет человеку максимально раскрыть свои способности и одновременно наладить более тесное социальное взаимодействие, найти свое место в обществе^{62}.

Часто можно слышать, как разного рода консультанты советуют руководителям сосредоточиться на рациональной, механистической стороне бизнеса (планировании, организации и контроле процессов, в том числе трудовых) и отставить в сторону всякие «сантименты». Им рекомендуют забыть, что они живые люди, у которых есть тело и душа, – или прежде чем войти в офис, просто оставлять эти «глупости» на вешалке, вместе с пальто. Однако когда в работе участвует только часть нашей личности, мы чувствуем растерянность и скуку, нас угнетает монотонность. Мы все больше отдаляемся от себя, коллег, клиентов и даже друзей и близких, а это ведет к еще большему одиночеству и душевному разладу.

Вместо того чтобы ограничивать свое восприятие действительности, человек должен культивировать в себе активное, полноценное сознание и стремиться к гармоничным отношениям с собой и окружающими. Именно это необходимо, чтобы быть эффективным руководителем и оставаться таковым в условиях высочайших психоэмоциональных нагрузок. Люди, которые обладают активным сознанием, отличаются гибким творческим мышлением и способностью находить выход из самых сложных ситуаций^{63}. Другими словами, лидеры, которые воспринимают свое «я» целостно – как совокупность ума, тела, души и духа, – как правило, энергичнее, изобретательнее, удачливее и эффективнее, чем те их коллеги, которые делают акцент исключительно на формальных краткосрочных результатах.

Здесь уместно снова вспомнить Нилла: его успех в борьбе с диссонансом отчасти объясняется тем, что этот лидер *обладал* активным сознанием. Правда, по мере того как его полномочия расширялись, а эмоциональное напряжение возрастало, он становился все более невнимательным к себе и окружающим. Если раньше он сосредоточенно прислушивался к малейшим изменениям в своем внутреннем состоянии, то теперь ему стало не до этого. Он больше не пытался понять чувства других людей, уловить их настроения, проникнуть в истинный смысл ситуации.

Итак, перед Ниллом встал вопрос: «Как мне снова сделать свое сознание активным?» Он начал много размышлять: в любой день Нилл старался находить время для того, чтобы сосредоточенно подумать о жизни, осмыслить свои чувства и проанализировать свое поведение. Как правило, таким самоанализом он занимался во время ставших уже традиционными пробежек, и надо сказать, что тренировки приводили в порядок не только его тело, но и его мысли. Кроме того, Нилл стал делиться своими размышлениями с самыми близкими друзьями, которые были готовы его выслушать и, если что, поправить. Он больше не боялся показаться слабым. Думая, что, возможно, он что-то делает не так (на работе или дома), Нилл открыто просил друзей помочь ему разобраться во всем как следует.

Реалистичный оптимизм – источник решимости и энтузиазма

Как мы уже знаем, для восстановления лидерского потенциала необходима прежде всего активность сознания. Однако только этого недостаточно. В процессе самовосстановления очень велика роль *оптимизма* и *эмпатии*. Когда человек с уверенностью смотрит в будущее или искренне заботится о других людях, это стимулирует определенные нейрофизиологические изменения в его мозгу и вызывает секрецию гормонов, способствующих умственному, физическому и душевному обновлению. Оптимизм и эмпатия помогают не падать духом перед лицом трудностей и вызывать у окружающих позитивный эмоциональный отклик. Именно эти чувства – а точнее говоря, *переживания*, – и есть основа резонансного лидерства.

Когда человек полон оптимизма, он смотрит в будущее с надеждой и верит в то, что сумеет сделать все, что задумал. Оптимизм воодушевляет и приободряет, мобилизует энергию. Мы зажигаемся желанием идти вперед и чувствуем решимость собрать волю в кулак и приложить все усилия ради достижения цели. Стоит также отметить, что оптимизм – и сопутствующий ему энтузиазм – передаются окружающим. Это мощные стимулы, позволяющие управлять поведением *других*. Оптимизм – своего рода эмоциональный магнит. Он побуждает людей действовать активно, невзирая на трудности. Оптимистичный настрой лидера помогает сотрудникам видеть за сегодняшними проблемами завтрашние победы. Оптимизм сплачивает коллектив. Он объединяет людей на пути к желанной цели.

Вспомним Нилла: в какой-то момент он утратил оптимизм, но, к счастью, ненадолго. Ситуация в отделе моющих средств выглядела удручающе, и Нилл, а вместе с ним и вся его команда, были на грани отчаяния. Однако срыва не произошло – по двум причинам. Во-первых, руководители компании Unilever не потеряли веры в Нилла. А во-вторых, он сам нашел в себе силы идти дальше: он внушил подчиненным, что надо думать о будущем, и повел их к новым горизонтам. Итак, как же развивались события?

Даже в самые черные для Нилла дни руководство Unilever по-прежнему видело его в роли нового председателя совета директоров. Нилл не ожидал такой чести и был признателен начальству за доверие, ведь он мечтал об этой должности уже не первый год. Но вот в чем беда: когда чувствуешь, что недостоин награды, она теряет для тебя всю сладость. Нилл понимал, что серьезный коммерческий провал – на его совести, и ему было неловко принимать лавровый венок, когда именно он стал виновником столь крупного поражения. Однако то, что в этой ситуации он сумел трезво оценить себя и осознать ответственность перед самим собой, сыграло положительную роль. Нилл пришел к выводу, что новая высокооплачиваемая должность и высокий статус – далеко не все, к чему он должен стремиться.

Обдумывая сложившуюся ситуацию, он начал осознавать, какие просчеты допустил в маркетинговой политике. Наконец-то он смог избавиться от однобокого взгляда на проблему! Из-за его упорного нежелания отказаться от производства мыла пострадала масса людей (покупатели, коллеги и подчиненные), к тому же это нанесло урон

бизнесу. И Нилл решил взять ответственность на себя и остаться руководителем отдела, чтобы полностью исправить положение. Он мог не делать этого – ему предоставлялась возможность выйти из игры без ущерба для себя: спокойно делать карьеру и не заботиться об оставшемся после него пепелище. Но вместо этого Нилл обратился к совету директоров Unilever и попросил позволения остаться на прежней должности – чтобы исправить свои ошибки и подождать, пока все не наладится.

Оптимистичный взгляд на будущее и решительность руководителя – вот что способно сплотить коллектив и вызвать у сотрудников резонанс. Постепенно у Нилла сформировалось ясное представление о том, как можно преодолеть кризис, и возникла уверенность в благополучном исходе дела. И тогда он снова ощутил, что может, по крайней мере отчасти, управлять своей жизнью. К нему возвращалось уважение к себе. Психологически он уже был готов решать и другие серьезные жизненные проблемы. Теперь его профессиональные действия определялись не надуманными условностями, а подлинными, осмысленными ценностями. Благодаря этому Нилл смог поверить в себя. Теперь он знал: несмотря на все трудности настоящего и заблуждения прошлого, у него все получится.

Нилл нарисовал себе вполне реалистичный образ будущего: достичь желаемого было непросто, однако возможно. А это значит, что его оптимизм был не беспочвенен: он опирался на позитивные, но трезвые представления. Нужно было лишь суметь встать на верный путь и добиваться своего^{64}. Иными словами, Нилл не терял почвы под ногами и не строил иллюзий. Осознание того, что его мечты осуществимы, подпитывало в нем оптимизм. Таким образом, происходило взаимовлияние положительных эмоций, и, решая личные и профессиональные проблемы, Нилл уже не терял надежды и бодрости духа.

Здесь самое время вспомнить о преимуществах резонансного лидерства: когда Нилл нарисовал картину притягательного, но реалистичного будущего, он заразил своим оптимизмом и других сотрудников. Они прониклись замыслом руководителя, осознали его перспективность. А Нилл привнес этот реалистичный взгляд и оптимизм и в свою личную жизнь. Какое-то время ему было очень

непросто, но в итоге он сумел извлечь урок из своих ошибок и заново выстроить отношения с близкими.

Эмпатия – источник взаимопонимания и духовной общности

Умение сопереживать, или *эмпатия*, означает, что человек способен «настроиться» на чувства других людей. Он понимает их потребности и желания и поступает в соответствии с эмоциональным «тоном» ситуации. Как и оптимизм, эмпатия способствует умственному, физическому и душевному обновлению. И, как оптимизм, она передается окружающим.

Если бы в период мучительной борьбы и душевных терзаний Нилла спросили, способен ли он сопереживать, он бы ответил, что, несмотря на личные трудности, несомненно, испытывает огромную жалость к людям, которые пострадали по его вине, – к своим домашним, коллегам, а также потребителям. Но надо понимать, что эмпатия – это не просто жалость и даже не совсем сочувствие: это движения души, которые не поддаются рассудочному объяснению. Это сочетание чуткости, заботы и *готовности действовать* ради общего блага – своего и других людей. Подчеркнем, что Нилл сумел преодолеть диссонанс и восстановить свой лидерский потенциал благодаря тому, что в какой-то момент перестал банально жалеть себя и сочувствовать другим. Он начал воплощать свои чувства в конкретные действия, позволившие в итоге снять психологический дискомфорт и сплотить коллектив.

Чтобы эффективно восстанавливать свой лидерский потенциал, руководитель должен не только демонстрировать чуткое отношение к сотрудникам, но и получать от них ответный отклик. Когда мы ощущаем смятение и особенно когда видим, как рушатся наши жизненные устои, нам очень важно знать, что мы не одиноки, – тогда мы найдем в себе силы выбраться из этой непростой ситуации. Руководителю, который стремится выработать в себе активное, гибкое сознание и оптимистичный взгляд на вещи, нужно знать, что он небезразличен окружающим, что они готовы предложить ему свою заботу, любовь и сострадание. Мы испытываем потребность в чужом внимании и уважении: это помогает нам не терять надежды

и продолжать бороться в те трудные моменты, когда мы пытаемся разобраться в ситуации и снова стать самими собой.

Пожалуй, Ниллу в этом смысле повезло. Многие оставили его в беде, но нашлось и несколько друзей, сохранивших ему верность. Они видели в Нилле не просто руководителя, который сбился с пути, но прежде всего хорошего человека и талантливого предпринимателя. Они понимали, что в прошлом он допустил немало ошибок, но в то же время верили, что он способен их исправить и снова стать гармоничной, эмоционально устойчивой личностью. И Ниллу было не так тяжело в этот кризисный период, потому что его утешала мысль о людях, которые все еще стояли за него горой.

Одним из этих людей был его умирающий друг Питер. Он волновался за Ниллу, и тот отвечал ему взаимностью. Сострадание, которое Нилл испытывал к обреченному больному, научило его ценить и беречь себя и своих близких. Это глубокое чувство, наряду с любовью и поддержкой окружающих, укрепляло его веру в будущее и в свои возможности.

Преображение личности и успех на профессиональном поприще

Нилл Фитцджеральд – выдающийся лидер, придерживающийся высоких моральных стандартов как в бизнесе, так и в личной жизни. Нам довелось наблюдать, как он работает. Сегодня этот человек действительно умеет создать в коллективе благоприятный психологический климат, тогда как в прошлом, как мы знаем, нередко вызывал у окружающих откровенно негативные эмоции. В настоящий момент это заметная фигура в деловом мире. Коллеги относятся к нему с уважением. К нему прислушиваются при решении спорных социальных вопросов, которые Нилл всегда рассматривает очень серьезно и с неподдельным интересом. Что особенно важно, у Нилла теперь счастливо складывается семейная жизнь.

Итак, ему удалось найти свой путь, и он очень этому рад. На собственном опыте Нилл познал, что соблазны и тяготы власти – неперемный атрибут руководящей деятельности. Он убедился, что невнимание к близким губит отношения в семье. Теперь Нилл старается постоянно быть честным с самим собой. Наконец-то его личная жизнь отражает его ценности и убеждения. К сожалению, первый его брак распался – такую цену пришлось заплатить за многолетние ошибки, но Нилл извлек урок из этой потери. Он делает все, чтобы оставаться близким с детьми. Сейчас он женился во второй раз и больше ничего не пускает на самотек. Он старается отдавать семье максимум времени и делает все для того, чтобы сохранить свежесть чувств, взаимопонимание и теплоту в отношениях с женой.

Возвращение к своим ценностям стало для Нилла Фитцджеральда важнейшей жизненной вехой, основой всего последующего душевного возрождения. Благодаря им он вернулся к осмысленному существованию. Чему нас учит его пример? Тому, как полезно время от времени пересматривать свои жизненные ценности, потому что это помогает нам осознать свои проблемы, найти пути к их решению и внутренне измениться, сделав выбор в пользу активного сознания, оптимизма и эмпатии.

В конце главы и в приложении В вы найдете ряд упражнений, которые помогут вам проанализировать свои ценности и философские принципы. Мы также предлагаем вам упражнения, используя которые вы сможете проследить стадии своего профессионального и личностного развития. Тогда вам будет легче понять, когда можно ожидать следующего переломного момента. Возможно, вы услышите слабый сигнал тревоги и сможете вовремя предпринять необходимые действия. И в любом случае, все эти практические задания помогут вам осмыслить изменения, происходящие в вашем внутреннем мире.

Возвращение Нилла Фитцджеральда: победа над диссонансом

Такое личностное преобразование, как то, что удалось Ниллу, не происходит в одночасье. Чтобы избавиться от старых привычек и моделей поведения и освоить новые, зачастую требуется не один год. После «пробуждения» нельзя снова впадать в безразличие и апатию, иначе процесс перерождения остановится. Нилл признает, что до сих пор иногда возвращается к прежним привычкам. Но все эти годы – сначала на должности председателя совета директоров Unilever, а теперь в агентстве Reuters – он продолжал активно работать над собой, прилагая все усилия к тому, чтобы максимально раскрыть свой лидерский потенциал. Он старался действовать решительно и с готовностью шел на риск. Он стремился быть самим собой и не скрывал от людей своих слабостей. В отношениях с сотрудниками он был и остается честен, отзывчив, но также и требователен, поскольку хочет, чтобы подчиненные нашли себя и реализовали свои мечты. Кроме того, Нилл целенаправленно развивал свой эмоциональный интеллект и тщательно восстанавливал все те полезные навыки, которые неоднократно демонстрировал в прошлом.

Во время этого переходного периода у Нилла появились новые привычки, занятия и установки, благодаря которым его жизнь стала гармоничной. Он занимается сбором средств для детских благотворительных организаций. У него вновь проснулся интерес к вопросам духовности: Нилл активно изучает духовные традиции разных стран и старается использовать эти практические и философские знания в повседневной жизни. Как и его жена, Нилл

убежден, что главное в жизни – это друзья и добрые отношения с людьми. У них вошло в традицию – по выходным созывать друзей к себе в гости.

Как показывает история Нилла, даже те руководители, которые способны быть грамотными лидерами, порой утрачивают этот дар. Поэтому так важно уметь распознать и пресечь синдром жертвы до того, как он начнет вас побеждать. Чтобы научиться противодействовать этому синдрому и стать гармоничной, развивающейся личностью, большинству людей необходимо *работать* над собой. Нужно понимать свои истинные стремления, пристально вглядываться внутрь себя и анализировать свою жизнь, ломать стереотипы и отказываться от старых привычек. А еще – тренировать свое сознание и учиться оптимизму и эмпатии, даже (а может быть, особенно) когда приходится жить и работать в крайне напряженном ритме.

Из последующих глав вы узнаете, как протекает процесс освоения новых навыков и как можно с помощью активного сознания, оптимизма и эмпатии восстановить и развить свой лидерский потенциал. Мы познакомим вас с руководителями, которым, как и Ниллу, удалось «взломать код» и освоить цикл восстановления лидерского потенциала.

Упражнение 1: А может, это сигнал?

Бывает, что «сигналом к пробуждению» становится важное жизненное событие, скажем, рождение ребенка, смерть близкого родственника или резкий перелом в карьере. В другое время такие сигналы носят более тонкий характер, если они – результат плавного изменения ситуации в семье или на работе. Стоит внимательно относиться к любым переменам в своей профессиональной и личной жизни, и это поможет вам вовремя уловить очередной «сигнал к пробуждению» и удержать ситуацию под контролем. Ниже приводятся примеры наиболее распространенных «сигналов к пробуждению». Происходили ли эти события с вами в недавнем прошлом, а может быть, происходят в настоящее время? Подумайте: возможно, в вашей жизни были другие, не столь крупные события, которые тоже могут сыграть роль сигнала?

- Развод или разрыв отношений с любимым человеком
- Переезд на новое место жительства

- Смерть друга или близкого родственника
- Повышение по службе
- Серьезное заболевание
- Физическая травма
- Значительная утрата дееспособности
- Годовщина значимого события
- Автомобильная катастрофа
- Вступление в брак
- Смена рода занятий
- Потеря работы
- Резкое улучшение/ухудшение материального положения
- Смена фазы жизненного цикла (например, отъезд детей)
- Чрезвычайно успешное/неудачное завершение какого-то проекта
- Переход на новые лекарства / значительное изменение дозы привычных медикаментов
 - Необходимость часто находиться вдали от дома (например, преодолевать большое расстояние по пути на работу)
 - Сокращение количества времени, проводимого в общении с друзьями и близкими
 - Появление нового важного человека в вашей жизни (друга, любимого, начальника)
 - Заметное прибавление/потеря веса
 - Депрессия/неудовлетворенность работой или личной жизнью
 - Мировые события, которые коснулись вас лично (например, потрясли психологически или задели как-то иначе)
 - Ссора или ухудшение отношений с важным для вас человеком (супругом(-ой), ребенком, другом, начальником)
 - Завершение большого проекта
 - Изменение давних привычек (например, в области занятий спортом, освоения духовных учений или иных увлечений).

Упражнение 2: Мои ценностные приоритеты

Это упражнение разработано, чтобы помочь вам осмыслить свои ценности и убеждения. Поскольку время от времени они меняются (под воздействием самоанализа или каких-то внешних событий), полезно регулярно проводить их «ревизию»^{65}. Чтобы помнить о своих

убеждениях и действовать в соответствии с ними, нужно периодически задумываться об их роли в вашей жизни на данный момент.

Мы советуем вам изучить представленный ниже перечень ценностей, идеалов и личностных характеристик, а также ознакомиться с пошаговыми инструкциями, которые помогут вам разобраться в своих руководящих жизненных принципах. Чтобы вам легче было определить свои приоритеты, попробуйте представить, как изменится ваша жизнь (будете ли вы расстроены или, наоборот, обрадуетесь), если у вас больше не будет возможности придерживаться какого-то принципа, реализовать его на практике. Также может быть полезно рассматривать приведенные в списке жизненные ценности попарно, пытаясь сопоставить их значимость для вас.

1. Выберите из предложенного списка пятнадцать ценностей, которые наиболее важны для вас, и отметьте их звездочкой либо обведите кружком.

2. Из этих пятнадцати ценностей выберите пять наиболее значимых.

3. Наконец, проранжируйте полученный перечень по пятибалльной системе: «1» поставьте напротив самой важной ценности, «5» – напротив наименее значимой ценности из этих пяти.

***Ценности, жизненные ориентиры и желаемые
личностные характеристики***

Аккуратность
Богатство
Вежливость
Веселье
Власть
Воображение
Воспитанность
Высокая квалификация
Высокий статус
Гордость
Дисциплина
Доверие людей

Досуг
Дружба
Духовность
Жизненный комфорт
Забота
Здоровье
Зрелая любовь
Интеллект
Интересная жизнь
Искренность
Коллектив
Командная работа
Конкурентоспособность
Контроль
Красота
Ласка
Личностное развитие
Логика
Любовь
Мир
Мистическое миропостижение
Мудрость
Надежность
Национальная безопасность
Нежность
Независимость
Новаторство
Обаяние
Образованность
Общественная деятельность
Оптимизм
Острые ощущения
Ответственность
Отзывчивость
Откровенность
Откровенность
Порядок

Порядочность
Послушание
Преданность
Преодоление препятствий
Привязанность
Признание
Природа
Причастность
Профессиональные достижения
Прощение
Равноправие
Радость
Рациональность
Религия
Риск
Самоконтроль
Самопожертвование
Самостоятельность
Свобода
Свобода выбора
Сдержанность
Семейное счастье
Слава
Служение людям
Смелость
Соблюдение общественных норм
Солидарность
Сотрудничество
Спасение
Спокойствие
Стабильность
Счастье
Творчество
Товарищеские отношения
Толерантность
Уважение
Уверенность в завтрашнем дне

Уверенность в себе
Удовлетворенность
Удовольствие
Успех
Финансовая стабильность
Честность
Честолюбие
Чистоплотность
Широкие полномочия
Эффективность

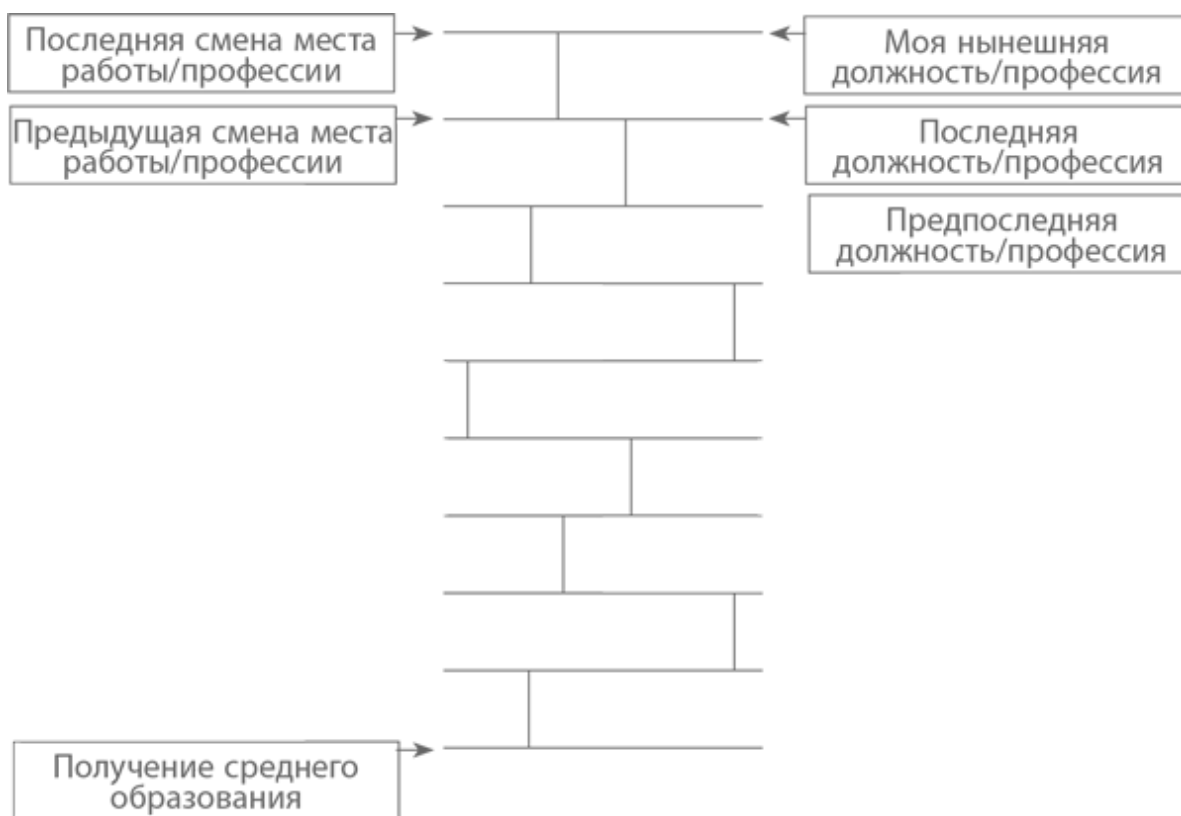
Упражнение это далеко не такое простое, как может показаться на первый взгляд. Как правило, первый шаг не представляет особой сложности, зато третий дается с трудом и даже вызывает недовольство. Это происходит из-за того, что нам приходится сводить воедино различные аспекты нашей жизни: прошлое, настоящее и будущее, реальное и идеальное. Когда вы составите окончательный перечень пяти важнейших ценностей и выстроите их по степени приоритетности, то непременно зададитесь вопросом: «Чему соответствует этот порядок – моему поведению в настоящее время или тому, как я хотел бы поступать?» То есть вы задумаетесь о том, отражает ли это ранжирование ваше теперешнее состояние, ваши действия и решения или некий идеал, к которому вы стремитесь? Возможно, вы также постараетесь определить, отражает ли позиция той или иной ценности ваши текущие предпочтения, установки, действия и решения – или это скорее показатель ваших прошлых приоритетов.

Понять, что для вас важнее всего в жизни, значит получить в свое распоряжение компас, который поможет вам не заплутать в чаще неоднозначных и порой противоречивых событий и решений.

Упражнение 3: Этапы моей карьеры

В этом упражнении от вас потребуются заполнить таблицу, указав в ней этапы своего профессионального пути*. Каждая горизонтальная линия на рисунке обозначает определенную должность / род занятий. Вертикальная линия – это переход на следующую ступень профессионального развития (повышение по службе, смена рода занятий, смена места работы, переход в другой отдел или получение новой профессии на специальных курсах). Начните с текущего года.

Напишите, в каком году происходил каждый из таких переходов, и добавьте их краткое описание на соответствующей вертикальной линии. Вдоль горизонтальных линий напишите названия должностей, профессий или видов деятельности. Заполняйте таблицу в обратном порядке, начав с должности на данный момент и закончив вашей первой полноценной работой. В перечень следует включить все профессии и должности, которые кажутся вам существенными, даже если это, например, была работа на полставки.



Если вам необходимо больше места, используйте чистый лист бумаги, расчерченный в соответствии с количеством этапов в вашей карьере.

* © Richard E. Boyatzis, 1996.

Заполнив ячейки, сопоставьте число лет между этапами в карьере. Следующий этап – это не обязательно смена занятий или переход в другую организацию: здесь главное – изменение трудовых установок. Отражает ли эта периодичность то, как менялся ваш интерес к работе? Если да, то постарайтесь определить свое отношение к нынешней работе – увлечены ли вы ею или уже теряете к ней интерес? Когда

может наступить следующий переходный период? Когда можно ждать нового «сигнала к пробуждению»?

Упражнение 4: Этапы моей жизни

Возьмите листок бумаги и с левой стороны наверху напишите текущий год. Ниже в обратном порядке перечислите все предыдущие годы, вплоть до года своего рождения. В правой части листа, напротив соответствующих лет, выписывайте события и впечатления, которые, как вам кажется (или казалось тогда), сыграли значительную роль в вашей жизни. Годы служат лишь в качестве подсказки: не обязательно писать что-то напротив каждого. Возможно, вам поможет примерный перечень различных сфер жизни, к которым можно отнести те или иные события: возраст/здоровье (например, 50-летие, хирургическая операция); отношения с людьми (вступление в брак, рождение ребенка, развод); духовная жизнь (вы начали ходить в церковь); эмоциональные потрясения (смерть родителя; поездка, открывшая новые горизонты); интеллектуальные открытия (например, книга, которая заставила вас пересмотреть свое мировоззрение); изменение материального положения (увольнение или крупное финансовое достижение); любимые занятия, хобби, увлечения, спорт (скажем, вы записали в студии песню собственного сочинения, прыгнули с парашютом или в гольфе смогли пройти все лунки меньше, чем за 80 ударов) и т. д. Главное, чтобы это были события, важные для вас.

Одно замечание: при выполнении этого упражнения большинство людей не придерживаются строгой хронологической последовательности, как это было при составлении «карты» карьерного развития. Другими словами, вы можете вспомнить о каком-то крупном событии, которое произошло десять лет назад, а оно, в свою очередь, напомнит вам о чем-то, что произошло еще раньше и/или, наоборот, относительно недавно. Поэтому вы можете свободно добавлять в этот перечень новые пункты в удобном для вас порядке. Возможно, вам понадобится несколько таких мыслительных «сеансов», чтобы тщательно обдумать свою жизнь и припомнить все значимые события. Если около какого-то года осталось мало места, пусть вас это не смущает. Возьмите дополнительный лист бумаги и запишите все, что считаете нужным. Большинство людей считает полезным отмечать события, происходившие в их жизни, начиная с двадцатилетнего

возраста. Некоторым кажется, что необходимо вернуться в еще более давнее прошлое и вспомнить юность и детство. Это остается на ваше усмотрение.

Обратите внимание на то, сколько лет отделяет одно важное событие от другого. Можно ли сказать, что жизненные изменения (или потребность в них) подчиняются определенной хронологической закономерности? Если да, то долго ли еще продлится нынешняя фаза цикла и когда можно ожидать следующего «сигнала к пробуждению»?

Глава 5

Целенаправленное развитие способностей

Если в человеке начинают происходить внутренние изменения, это всегда не случайно. Другое дело, что, не обладая развитым самосознанием, можно долгое время этого не замечать. Иногда мы не способны уловить перемены в своем поведении, пока нам не укажут на них другие. Поэтому даже долгожданные метаморфозы, к которым мы столько готовились, нередко воспринимаются нами же как неожиданность. В теории сложности такие внезапные скачки называются «прорывами». Надо сказать, что большинство людей переживает важные события в своей жизни как некое откровение. Но если человек наделен развитым самосознанием, процесс изменений представляется ему в виде ровного, последовательного движения. Одна из важнейших задач любого грамотного лидера – научиться вовремя распознавать перемены и осмысленно управлять процессом личностного развития и освоения новых навыков. Люди, которые целенаправленно занимаются самосовершенствованием (например, Нилл Фитцджеральд, расставшийся наконец со своими деструктивными привычками) знают себя и понимают, как сделать свою деятельность еще более эффективной. К тому же они больше удовлетворены жизнью, чем их не столь грамотные коллеги. Опираясь на десятилетние исследования (немалая часть из которых проводилась Ричардом Бояцисом), мы на сегодняшний день можем с достаточной степенью уверенности утверждать, что предлагаемая нами модель целенаправленного самосовершенствования дает возможность успешно изменять личностные качества и делать это с воодушевлением и энтузиазмом^{66}.

Исследования последних лет доказали, что процесс личностного роста включает в себя пять этапов^{67}:

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.

Рисунок 5-1. Теория целенаправленного развития, разработанная Р. Бояцисом



Как показано на рис. 5–1, этот процесс носит циклический характер. Чтобы преобразиться как личность, обрести гармонию и достичь идеала, человек должен пройти все пять стадий цикла.

Однако мы знаем, как легко попасть в ловушку диссонанса. И если не стремиться сознательно к резонансному лидерству, то едва ли удастся развить свои способности. Более того, отношения с людьми в этом случае перестанут быть конструктивными. Когда человек хочет достичь гармонии с самим собой и окружающими, большую роль играет оптимизм, который служит своего рода эмоциональным мотором. Не менее важны эмпатия, делающая человека чутким и участливым, и активное сознание, благодаря которому процесс самосовершенствования становится более последовательным и осмысленным. Только при наличии этих трех качеств можно сохранять здоровый эмоциональный настрой, эффективность и плодотворные отношения с людьми. Однако это не просто. Здесь необходимы решительность и терпение.

В качестве примера рассмотрим классическую историю целеустремленного, энергичного, успешного руководителя, который сумел существенно развить свои и без того сильные лидерские качества благодаря сознательной работе над собой.

Рождение нового лидера

Генеральный директор итальянского банка UniCredit Роберто Никастро, несомненно, обращает на себя внимание. Взъерошенные волосы, живая улыбка, неугомонный нрав – такое впечатление, что он никогда не сидит без дела. Этим человеком движет стремление к совершенству. В свои сорок с небольшим он уже занимает столь солидную должность! Роберто приятен в общении, дружелюбен, открыт, и вместе с тем это лидер, наделенный острым, пронизательным умом. Именно последнее качество принесло ему и его компании завидный успех.

Например, не так давно Роберто разработал амбициозный план, рассчитанный на существенное расширение деятельности UniCredit Group за рубежом. Всего за три года этой банковской корпорации удалось реализовать тщательно продуманную, но весьма смелую стратегию поглощений. Если раньше UniCredit почти не был представлен за пределами Италии, то теперь – благодаря деловой хватке, коммуникабельности и энергии Роберто – банк заключил партнерские соглашения с рядом крупных финансовых учреждений Центральной и Восточной Европы. Общаясь с людьми другой культуры, часто бывает сложно наладить доверительные отношения, однако Роберто сумел быстро найти общий язык с новыми партнерами. В результате слияния и поглощения прошли почти безболезненно, и конфликтов удалось избежать. Заслуга Роберто и в том, что он отыскал оригинальные способы решения сложных управленческих задач и создал новые организационные структуры и социально-трудовые механизмы.

Учитывая его безусловный успех на руководящей должности, мы восприняли готовность Роберто заняться саморазвитием с восторгом и восхищением. Что ни говори, а у него и так все шло отлично: интересный международный проект сулил замечательные перспективы. В личной жизни Роберто тоже был счастлив. Так зачем, казалось бы, что-то менять?

Этап первый: когда в нас просыпается жажда перемен – определение идеального «я»

Сам Роберто Никастро говорит, что осознание необходимости перемен стало свидетельством того, что он готов перейти на следующую ступень пирамиды Маслоу^{68}. До этого он удовлетворял базовые социальные потребности современного человека: делал карьеру, старался стать высококвалифицированным специалистом, ухаживал за любимой девушкой, женился, строил семью. Теперь все это у него было. Чего еще желать? Но в минуты серьезных раздумий Роберто пришел к выводу, что все еще далек от достижения внутренней гармонии. Он был вынужден признать, что в последнее время стал страдать от резких перепадов настроения: его бросало из стороны в сторону, как на качелях, – не то чтобы Роберто потерял над собой контроль, однако на душе у него было беспокойно. Он даже стал сравнивать свою жизнь с каруселью, которая идет по кругу и захватывает его в плен своего монотонного движения – но с этой мыслью невозможно было примириться! Окружающим – коллегам, подчиненным, начальству, деловым партнерам – казалось, что Роберто полностью контролирует ситуацию и все у него получается как нельзя лучше. Однако сам он чувствовал, что им овладевает синдром жертвы. В эту ловушку, как мы знаем, попадают многие руководители, которые работают не щадя себя и не заботятся о регулярном восполнении эмоциональных потерь.

К чести Роберто надо сказать: он понял, что с ним происходит, задолго до того, как синдром жертвы успел повлиять на эффективность его работы. Что характерно, на мысль о необходимости изменений его навел вовсе не страх перед надвигающимися неприятностями. У него были совершенно иные мотивы: он стремился не компенсировать свои недостатки, а максимально использовать достоинства. Именно желание стать как можно более гармоничной *личностью* наполнило Роберто решимостью и подтолкнуло к тому, чтобы заняться самосовершенствованием^{69}. Он увидел, что цели, связанные с карьерой и семейной жизнью, во многом уже достигнуты, а значит, настало время расширить круг интересов. Роберто задумался, что представляется ему важным в будущем, и оказалось, что это крепкое здоровье, долголетие и искренние, плодотворные отношения с окружающими его людьми. И еще он подумал, что мечтает, чтобы после него что-то осталось потомкам – его дела, его, если хотите,

наследие. Роберто мысленно представил себе такое будущее, которое открывало новые горизонты и было полно надежд. Мечта придала ему оптимизма, а это, как известно, мощный энергетический стимул.

Возникший у Роберто новый образ человека, каким бы он хотел стать, – это и есть так называемое *идеальное «я»*. Мысль об идеале и вера в то, что его можно достичь, побудили Роберто заняться самосовершенствованием. Таким образом, определение цели, в сторону которой нужно было двигаться, стало первым этапом его личностного роста. Все начинается с мечты – о себе, о жизни, о работе.

За последние двадцать лет было проведено немало исследований, посвященных силе воображения и позитивного образного мышления. Научные работы в области спорта, психологии, медитации и биологической обратной связи^[12] говорят о том, что представление об идеальном «я», оживляющее наши стремления и мечты, мобилизует эмоциональные ресурсы и высвобождает психическую энергию^{70}. Однако, несмотря на то, что мы прекрасно осведомлены о пользе таких идеальных представлений о себе и будущем, нам не удается зацепиться за этот спасательный круг. Мы делаем то, чего ждут от нас другие, а не то, о чем мечтаем сами, а то и попросту остаемся глухи к своим мечтам и не понимаем, чего хотим от жизни. Поэтому первая ваша задача – отыскать *свою* мечту, свое *собственное* представление о себе и своей жизни^{71}. Если вы решили заняться этим сейчас же, советуем обратиться к упражнениям, приведенным в конце настоящей главы, а также в Приложении В.

Этап второй: когда мы постигаем свою истинную сущность – анализ собственных достоинств и недостатков

Размышляя о том, чего он хочет добиться в будущем, Роберто ощущал радостное волнение, азарт и горячее желание сделать мечту реальностью. В нем проснулась готовность действовать и решимость достичь идеала. Но для начала он должен был определить, что может помешать ему исполнить мечты, какие препятствия грозят встать у него на пути. Поэтому Роберто провел комплексный самоанализ и пришел к выводу, что некоторые его сильные стороны в последнее время превратились, по сути дела, в преграду, мешающую дальнейшему развитию.

Определить, кто ты есть *на данный момент*, – то есть постичь свою *истинную сущность*, – значит реализовать второй этап процесса самосовершенствования. Чтобы двигаться от действительного к желаемому, нужно иметь представление о том, как тебя видят другие, и понимать, соответствует ли их восприятие твоей самооценке.

А точная самооценка требует развитого самосознания и готовности признать свои недостатки. 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. Мы становимся глухи к любой информации, способной подорвать наше самовосприятие и грозящей разрушить иллюзии. Этот защитный механизм охраняет человека от болезненных переживаний, но одновременно создает у него искаженный образ «я», который сам себя подпитывает, по инерции все больше укореняется в сознании и в конце концов может сослужить плохую службу^{72}. Поэтому, чтобы увидеть себя в истинном свете, нужно расстаться с защитными механизмами.

Для Роберто это было более чем актуально: он слышал от окружающих в свой адрес только похвалы. Все неизменно восхищались его находчивостью, энергией, внутренней силой и целеустремленностью. На начальном этапе карьеры эти качества принесли Роберто завидный успех, и он, разумеется, не хотел лишать себя такого преимущества. Однако, размышляя о планах на будущее, он почувствовал, что стал честнее с самим собой и даже готов сломать защитные барьеры. Это помогло ему трезво оценить свои положительные и отрицательные стороны. Роберто стал прислушиваться к своим эмоциям, своему телу, а также анализировать, на какие темы люди предпочитают с ним *не* говорить. И тогда он стал догадываться, что его достоинства – особенно нестандартное мышление, деятельный нрав и стремление выполнить работу в рекордно короткие сроки – стали источником многих проблем. Начать с того, что организм Роберто вырабатывал большое количество адреналина – такова была физиологическая реакция на постоянное напряжение. Организм протестовал: с каждым годом Роберто все сильнее страдал от неприятных психосоматических заболеваний.

Он понял, что, хотя трудолюбие, собранность и находчивость приносили ему удовлетворение и помогали добиваться успеха, эти же качества стали причиной непроходящей внутренней тревоги и ставшего уже привычным стресса.

Вдобавок ко всему, напористый стиль управления Роберто начал негативно сказываться на его отношениях с сотрудниками. Стремительный, инициативный, агрессивно-энергичный, он вызывал у людей противоречивые чувства: от восхищения и благоговейного трепета до неуверенности в себе и даже страха. Его пристрастие к нововведениям, необычным идеям и проектам подавляло окружающих. Некоторые этого не выдерживали, и ими овладевала душевная усталость, чувство собственной неполноценности и откровенное уныние.

Примерно в это же время в жизни Роберто возникло несколько неприятных ситуаций, и он был вынужден признать, что одна только энергичность здесь не поможет. Ему стало ясно, что безудержная активность и неусидчивость мешают налаживать отношения с людьми. В своем стремлении к совершенству и постоянной погоне за удачными идеями он забывал о людях: толком не понимал их переживаний и не обращал внимания на то, как они реагируют на его действия и решения.

Продвигаясь по служебной лестнице, он начал понимать, что подобный стиль лидерства может стать для него помехой^{73}. Конечно, такие качества, как инициативность, энергия и стремление к совершенству, нужны руководителю, но если строить управленческую деятельность только на них, это грозит большими неприятностями. Амбициозность лидера может фактически свести на нет его собственные и общекомандные усилия по достижению цели. Особенно это опасно, когда человек входит в руководящий состав крупной организации и должен контактировать с другими менеджерами: в таком случае роль человеческих отношений велика как никогда.

Зачастую, когда нам неожиданно становится ясно, что мы сбились с пути, возникает недоумение: почему мы не заметили этого раньше? Удивляться не стоит: посмотреть на себя со стороны и честно оценить свое душевное состояние, поведение, принципы и ценности – одна из самых трудных задач, которые приходится решать в процессе личностного роста. Здесь уместно вспомнить о таком любопытном

явлении: если бросить лягушку в кипящую воду, сработает инстинкт, и она тут же выпрыгнет. Но если посадить ее в кастрюлю с холодной водой и поставить на огонь, то земноводное не почувствует, как вода становится горячее, и будет сидеть в кастрюле до тех пор, пока не сварится.

Так и некоторые руководители незаметно для себя погружаются в диссонанс. Этому способствует несколько факторов. Во-первых, трудно увидеть себя или окружающий мир в истинном свете, когда люди не желают вам помогать, боятся делиться своим мнением о вашем поведении и скрывают свое отношение к вам. Это особенно распространенная ситуация, когда речь идет о человеке, наделенном властью, – например, родителе или начальнике. Во-вторых, люди сами могут стать жертвой подобного синдрома и тоже утратить способность адекватно оценивать себя и других – тогда они объективно будут не в состоянии вам помочь. В-третьих, существует тип людей, которые склонны всему попустительствовать: они сознательно замалчивают правду. Причины могут быть разные: страх негативных последствий, стремление избежать конфликта, нежелание самому отступить от привычных моделей поведения и развиваться.

Иногда мы не можем уловить свою истинную сущность еще и потому, что, стараясь измениться и стать лучше, заостряем внимание исключительно на своих недостатках и упускаем из виду достоинства. Эту же ошибку зачастую допускают организаторы корпоративных обучающих программ и менеджеры, проводящие ежегодную аттестацию. Во всех этих случаях почему-то считается, что о талантах и положительных качествах говорить бессмысленно – нужно сразу переходить к работе над недостатками. В итоге люди получают одну лишь негативную информацию, подрывающую их уверенность в себе. Сильным сторонам личности внимания почти не уделяется. И человеком овладевают упаднические настроения, а это, как будет показано в главе 7, приводит к самым негативным последствиям. Мы теряем интерес к переменам, становимся обидчивы, а то и вовсе самоустраняемся и отходим от дел – возможно, даже увольняемся. Стоит ли удивляться, что многие программы развития лидерских навыков, призванные повысить мотивацию, вселить уверенность и вдохновить менеджеров на новые свершения, на самом деле оставляют у них чувство затравленности и бессилия.

Как показывает пример Роберто, чтобы по-настоящему захотеть измениться, человек должен понимать, какие черты он в себе ценит и хочет *сохранить*. Поэтому для начала Роберто проанализировал свою профессиональную деятельность и личную жизнь и пришел к выводу, что в существующем положении дел его многое, хотя и не все, устраивает. Затем он определил, что ему нравится в себе, а что стоило бы подвергнуть корректировке. Это был грамотный, выверенный подход, потому что Роберто подумал не только о недостатках (или *разрывах* между реальным и идеальным), но и о своих *сильных сторонах*.

Если какие-то качества и навыки соответствуют вашему идеалу, вы, конечно же, захотите их сохранить. Как раз такие личностные характеристики могут считаться вашими сильными сторонами. А от слабых придется избавляться. Для этого, разобравшись в своих достоинствах и недостатках, вы должны превратить свои выводы в конкретный план – наметить цель и разработать программу обучения.

Чтобы избавиться от прежних установок и моделей поведения и опробовать новые, необходима смелость. Особенно трудно отказаться от свойств, которые вы всегда считали своими преимуществами: ясно, что мало кому захочется ставить крест на способностях, благодаря которым удалось добиться успеха. Но, какой бы сложной ни казалась эта задача, крайне важно прежде всего сформулировать значимую для вас цель – определить идеал, к которому вы стремитесь. Мысль о новом будущем наполнит вас оптимизмом, который и приведет в движение механизм личностного роста.

Чтобы посмотреть в глаза своему истинному «я», нужна внутренняя сила. Именно поэтому *сначала* следует определиться со своим идеальным «я». Это подарит вам мощный заряд положительной энергии и веру в будущее, которая поможет не упасть духом и честно рассмотреть свой внутренний облик со всеми его неприглядными сторонами. Итак, открытие истинной сущности начинается с тщательной работы над идеальным образом «я». В конце этой главы, а также в Приложении В вы найдете упражнения, которые помогут вам нарисовать картину идеального будущего. Эти задания должны выполняться индивидуально и в психологически комфортной обстановке, иначе результаты могут оказаться недостоверными. Благодаря предложенным нами тестам и упражнениям вы сможете

четко сформулировать свои мечты и лучше понять свои желания. Также полезно поговорить на эту тему с кем-то из близких друзей или с руководителем – если, конечно, между вами сложились чистосердечные, уважительные и доверительные отношения. Зримо представить себе желаемое будущее, а не просто сделать более или менее вероятный прогноз дальнейшего развития событий – довольно сложно, однако это по силам каждому, кто сумеет внимательно прислушаться к себе и уловить благоприятные возможности, которыми полон окружающий мир.

После того как вы откроете свое идеальное «я» и начнете постигать свою истинную сущность, сильные и слабые стороны, полезно будет начать систематически собирать информацию о том, как расценивают ваше поведение окружающие. (Для этого можно использовать, например, распространенный во многих организациях метод комплексной оценки личности.) Также лучше понять себя поможет анализ аудио– и видеозаписей ваших разговоров с людьми и другие упражнения, которые часто предлагаются при проведении аттестации, на программах повышения квалификации и во время производственного обучения. И на этом этапе вам будет очень полезно тесно общаться с преданными друзьями и близкими. При этом крайне важно, чтобы и вы, и они отнеслись к этим разговорам со всей серьезностью и проявили взаимную чуткость и отзывчивость. Разнообразные психологические тесты (например, предназначенные для определения ценностей, философских принципов, личностных особенностей или типа мотивации) тоже могут оказаться кстати. С их помощью вы сумеете выявить глубинные аспекты своей личности. Оценка своих жизненных ориентиров и базовых ценностей – хороший способ начать «знакомство» со своим истинным «я». Если вы хотите приступить к такому самоанализу немедленно, советуем вам обратиться к Приложению В.

Итак, вы определили свои сильные и слабые стороны и поняли, чего хотите добиться в будущем. Но как сделать мечту реальностью? Для этого необходимо разработать программу самосовершенствования.

Для наглядности, прежде чем вернуться к истории Роберто, рассмотрим еще один пример того, как руководитель сумел воспитать в себе грамотного лидера.

Этап третий: Составление плана обучения

Сейчас «Эллен» (имя вымышленное) руководит небольшим дочерним предприятием компании по производству комплектующих для грузовых и легковых автомобилей, которая входит в список *Fortune 500*. В 2000 году, получив очередное повышение по службе, Эллен и не догадывалась, что вскоре ей суждено пережить настоящее озарение, которое откроет ей глаза на все ее достоинства и недостатки. До этого она неоднократно получала великолепные отзывы о своей работе и как-то раз после очередной аттестации, которую она, как всегда, выдержала с блеском, была назначена директором по продажам и маркетингу в одно из крупных подразделений материнской компании. В том самом аттестационном отчете начальник Эллен, генеральный директор, поставил ей высший балл: такой оценки патрона не получал еще ни один из сотрудников – причем за все двадцать лет, что тот руководил фирмой.

Успех, однако, был для Эллен не в новинку. Получив степень бакалавра по специальности «Биоинженерия», а затем две степени магистра (одну – по финансовым дисциплинам, другую – в области управления), она активно занялась карьерой – и очень скоро достигла головокружительных высот. Чуть ли не каждые полтора года девушка меняла место работы. Она стремилась максимально проявить себя на любой должности, и это приносило плоды: юная леди неуклонно продвигалась все выше и выше по служебной лестнице. Теперь, когда она стала директором по продажам, у нее появились весьма сложные и ответственные обязанности: ей приходилось заниматься даже сокращением штатов и реструктуризацией. После ряда болезненных организационных преобразований в подразделении появился новый менеджер по персоналу. В конце недели он подошел к Эллен и сказал: «У нас проблема». Выяснилось, что он просмотрел интервью уволенных сотрудников и выписал их высказывания о начальнице.

Прочитав этот листок, Эллен испытала шок. Сотрудники говорили: «Я не могу ей доверять», «Ей наплевать на людей. Ее заботят только цифры», «Она подавляет подчиненных», «Она многого требует, но сама не заботится о нашем профессиональном развитии». Всю неделю Эллен просыпалась по утрам с мыслью о том, что она узнала. Она не могла в это поверить. Она же всегда все делала правильно, хорошо выполняла

свои обязанности и получала нужные результаты. Она была образцовым менеджером и недаром получила признание. Начальство неизменно осыпало ее похвалами.

В понедельник Эллен отправилась к генеральному директору и спросила его, как ей это расценивать. Босс был раздосадован: действия менеджера по персоналу (вдобавок предпринятые без чьего-либо ведома) его возмутили. Он повторил, что считает ее замечательным специалистом, и вновь, как и во время той памятной аттестации, перечислил все ее достоинства. Однако на этот раз добавил кое-что еще: «Ты молодчина, ты всегда добивалась хороших результатов, но должна постараться, чтобы твои подчиненные были такими же энергичными и увлеченными, как ты, – и тогда ты станешь в десять раз более успешным руководителем». Он вручил Эллен книгу об эмоциональном интеллекте, предложил проштудировать ее и изучить рекомендации, которые касаются свойственного ей стиля лидерства^{74}. Мы все знаем, что прочитать книгу – какой бы толковой она ни оказалась – обычно бывает недостаточно для того, чтобы измениться. Но когда Эллен узнала о теории и практике эмоционального интеллекта, это очень многое для нее прояснило. Во время чтения она думала о том, каким человеком хочет быть в идеале и чего ждет от будущего. Эллен поняла, что, если она рассчитывает воплотить в жизнь свои мечты, ей не обойтись без некоторых составляющих грамотного лидерства, в частности, без эмпатии. Это был сигнал к пробуждению – и она его услышала.

Эллен размышляла о своей цели и предназначении еще несколько недель и в итоге пришла к выводу, что на новой должности ее задача – добиваться результатов, работая в команде. Сегодня она говорит: «Все эти годы я очень редко проявляла участливое отношение к коллегам и подчиненным. Работая в преимущественно мужских коллективах, я старалась доказать, что я сильный, бесстрашный человек, и убеждала себя, что сострадание – это признак слабости и ему нет места в рабочей обстановке. В итоге я так и не научилась быть чутким руководителем». В офисе Эллен вела себя довольно жестко и сдержанно, тогда как дома, с мужем и детьми, а также при общении с друзьями была внимательной, отзывчивой женщиной. «Книга, – рассказывает она, – открыла мне, что эмоции нужны и на работе».

Программа самосовершенствования началась с поиска помощника. Когда Эллиен обратилась за советом к генеральному директору, он поддержал ее в этом начинании и одобрил намерение найти консультанта. Так Эллиен и сделала, и вместе со своим новым наставником в деталях нарисовала идеальный образ «я». Благодаря консультанту она окончательно убедилась в том, что не сможет воплотить в жизнь свои мечты, если не научится эмпатии. Они много разговаривали об этом и даже разбирали упражнения, позволяющие потренировать это качество дома и на работе. Вероятно, многим они показались бы элементарными, но человеку, который никогда прежде не настраивал свои мысли на эту волну (во всяком случае, в рабочей обстановке), задания давались не так уж легко. Однако они помогли Эллиен заметно развить самосознание и способность понимать эмоции и настроение других людей. Например, однажды *перед* началом какого-то совещания наставник попросил ее описать, какие чувства и мысли будут доминировать у аудитории. С тех пор они повторяли это упражнение перед каждым совещанием в течение нескольких недель. Поначалу это казалось Эллиен затруднительным и неуместным при столь высокой загрузке, но она повторяла себе, как это для нее важно – научиться слушать людей и заражать их энтузиазмом.

Затем настал черед ролевых игр, с помощью которых Эллиен должна была понять мысли и чувства клиентов. Вскоре она уже чувствовала себя достаточно уверенно, чтобы использовать новые знания и навыки на практике.

Дважды, когда ей предлагали повышение по службе, она выбирала административную работу. На этих должностях у нее не было непосредственных подчиненных, однако требовалось умение находить контакт с людьми и деловая хватка. Она постоянно тренировала недавно освоенные навыки, чтобы лучше их закрепить. Прошло какое-то время, и Эллиен заметила, что ей уже нет необходимости прилагать столько сознательных усилий. Теперь ей достаточно было взглянуть на человека или даже просто побыть с ним в одном помещении, чтобы понять его психологическое состояние.

Примерно через два года Эллиен предложили новую ответственную работу: провести реорганизацию целого «старорежимного» предприятия. Она почувствовала, что готова взять на себя эту роль, хотя

и нервничала. Итак, Эллен стала руководить дочерней компанией. Пошли ли упорные занятия с консультантом ей на пользу?

Сегодня под началом Эллен трудится свыше ста человек. Она рассказывает: «Я получаю от работы такое удовольствие, о котором не могла и мечтать... Мне нравятся мои сотрудники... в частности, потому, что мы отлично ладим и одновременно получаем нужный результат». Реорганизация удалась на славу. Но что, спросите вы, изменилось? Изменилась Эллен – ее стиль лидерства и его восприятие подчиненными.

Недавно Эллен получила результаты анонимного опроса, который проводился по методу комплексной оценки личности среди всех ее подчиненных, коллег и начальства. Мы в этот момент были рядом и очень за нее порадовались. Опрос подтвердил, что благодаря целенаправленной работе над собой ей удалось стать более грамотным руководителем. Когда Эллен открыла отчет с данными опроса, ее лицо озарила улыбка. У нее получилось! По всем шести показателям эмоционального интеллекта, связанным с управлением отношениями, – это, в частности, помощь в самосовершенствовании, умение вдохновлять подчиненных и командная работа, – ее оценка была даже выше того уровня, который говорит о выдающихся качествах руководителя (полный перечень навыков эмоционального интеллекта см. в главе 2). Что же касается эмпатии, то Эллен получила один из самых высоких баллов^{75}. Респонденты не скупилась на похвалы: в графе для дополнительных комментариев многие написали, как им нравится работать с Эллен, и назвали ее стиль управления «вдохновляющим» и «стимулирующим». Итак, она стала настоящим лидером!

Методы, которые помогли Эллен освоить новые навыки, могут оказаться полезными и для вас, однако это не аксиома. Даже если человек целеустремлен, решителен и полон желания измениться, он, к сожалению, легко может отвлечься от действительно важных аспектов и ошибочно сосредоточить внимание на ложных задачах. Это очень распространенная ситуация: почувствовав, что свойственный им стиль лидерства завел их в тупик, руководители принимаются выискивать средства для преодоления стресса: занимаются спортом, начинают следить за своим питанием, берут отпуск. Иногда желание облегчить душевные муки доходит до крайности: некоторые люди доходят

до того, что бросают работу и семью. Разумеется, иногда и это неизбежно (хотя сперва лучше испробовать позитивные пути решения жизненных проблем), но следует помнить о другом. Если не найти подлинный источник своих страданий и тревоги, не определить истинную причину неудач, никакие самые сложные стратегии преодоления стресса и самые радикальные меры не помогут достичь желаемого. Любой, даже самый толковый тренинг – это всего лишь «латание дыр», и эффект от него не продлится долго, если в вашем сознании будут действовать более сильные деструктивные стимулы, толкающие к вечной неудовлетворенности и внутренней борьбе. Смена места работы, может быть, вам и поможет, но ненадолго: какое-то время вы будете чувствовать себя лучше, но опыт показывает, что, если этому шагу не будет сопутствовать решение глубинных психологических проблем, то, в конечном счете, вы снова окажетесь в ситуации изматывающего стресса.

Если перед Эллен стояла задача стать более внимательной к другим и развить в себе способность к сопереживанию, то Роберто необходимо было стать более внимательным к себе и развить собственное самосознание. Рассмотрим, как благодаря работе над собой ему удалось закрепить свой успех – и достичь гармонии в личной и профессиональной жизни.

Надо отметить, что Роберто самостоятельно пришел к выводу: чтобы стать счастливым, обрести душевное спокойствие и достичь поставленной цели, он должен использовать комплексный подход к своей личности. Ему предстояло пройти непростое испытание – познать себя: свои эмоции, импульсы, мыслительные установки, привычные модели поведения. В такой ситуации было бы явно недостаточно просто заняться новым видом спорта либо уделять больше времени семье или хобби. Нужно было заглянуть глубже, в корень проблемы.

Проведя предварительный самоанализ, Роберто направил все усилия в сторону самосовершенствования – и решил без спешки расставить все по своим местам: критически оценить свое «я», подумать о перспективах достижения идеала и возможных препятствиях на этом пути. Без лишней суеты и громких слов он начал методично работать над собой: придумал ряд упражнений, начал заниматься с тренером-консультантом. Регулярные встречи и беседы

с ним помогли Роберто лучше понять себя, свои стремления и мечты, достоинства и недостатки. В общей сложности на обсуждение этих вопросов, выявление своих сильных сторон и несовершенств у Роберто ушло семь месяцев. Он разработал программу обучения и взялся за ее реализацию.

Это и есть третий этап процесса целенаправленного самосовершенствования – составление плана работы над собой, концентрация сил и внимания на достижении желанной цели. Результатом этих усилий может стать улучшение трудовых показателей или растущее чувство удовлетворенности жизнью, но важно помнить, что в программе обучения акцент следует делать на *процессе* личностного развития как таковом. То есть энергию нужно направить прежде всего на самосовершенствование, а результаты приложатся. В данном случае ориентация на процесс играет исключительно плодотворную роль, поскольку внушает человеку веру в себя и дарит надежду на лучшее будущее^{76}.

Но на пути к эффективной постановке цели и тщательному планированию дальнейших действий неизменно возникает серьезное препятствие: дело в том, что руководители, как правило, и без того ужасно заняты и, как им кажется, просто не могут обременять себя лишними заботами. Однако добиться нужных изменений удастся только в том случае, если найти в себе силы от чего-то отказаться ради того, чтобы высвободить время и энергию для новых дел.

Еще одна опасность возникает, когда, казалось бы, грамотно составленная программа работы над собой не учитывает, какой способ обучения подходит данному конкретному человеку. В таком случае люди быстро утрачивают мотивацию или, потеряв терпение, решают, что игра не стоит свеч, и бросают дело на полпути^{77}.

Если вы решили заняться самосовершенствованием, желательно выбрать несколько основных навыков, на которых вы могли бы сосредоточить внимание. Так, Эллен определила, что главное для нее – научиться понимать чувства окружающих. Роберто тоже поставил перед собой ясную цель: освоить более мягкий, более позитивный стиль лидерства, а для этого ему нужно было обуздать свой неугомонный нрав, умерить неумеренную тягу к нововведениям и стать более терпеливым. Роберто предстояло научиться более эффективно и конструктивно расходовать энергию.

Этап четвертый: практическое закрепление новых навыков

Итак, будем считать, что вы разработали корректную и обоснованную программу самосовершенствования. Теперь ваша задача – практиковаться и репетировать. Необходимо отточить новые навыки настолько, чтобы они вошли в вашу плоть и кровь. Именно так Эллен и Роберто достигли цели: они развили нужные способности до уровня автоматизма. Новые установки и модели поведения должны стать настолько естественными, чтобы о них можно было не задумываться. Первые успехи наполнят вас надеждой – а это, в свою очередь, вызовет энтузиазм и решимость довести начатое до конца. На четвертом этапе процесса целенаправленного самосовершенствования необходимо «обкатать» освоенные навыки, опробовав их на практике. Реализация плана обучения и движение к намеченной цели требуют немалых усилий, активных многоплановых действий и постоянной тренировки нового стиля поведения. Для этого вы должны максимально использовать возможности, которые предоставляет повседневная жизнь. То есть мы хотим подчеркнуть, что, если вы намерены поэкспериментировать с новыми подходами, для этого не всегда обязательно посещать специальные курсы или менять сферу деятельности. Возможно, стоит просто попробовать вести себя иначе в знакомой обстановке, посмотреть, что произойдет, проанализировать последствия и затем продолжить экспериментировать. На этом этапе особенно важно найти возможность как можно лучше усвоить полученные знания путем «проигрывания» новых сценариев.

Что характерно, люди часто преуменьшают значение такого рода проб. Некоторые считают, что нельзя говорить ни о каких внутриличностных изменениях до тех пор, пока новые поведенческие модели не будут использованы «в деле», то есть в рабочей обстановке^{78}. Из-за этого убеждения многие пытаются сразу же начать применять новые методы в «боевых» условиях. Однако это грозит разочарованием, потому что опыт может оказаться неудачным. Наиболее эффективно тренировка новых навыков проходит, когда мы чувствуем себя комфортно. Ощущение психологической защищенности создает атмосферу, в которой удобно «примерять на себя» новые стили

поведения, восприятия и мышления и не бояться опозориться, растеряться или ошибиться^{79}. Это отчасти объясняет, почему лидерам так полезно заниматься с тренером-консультантом. Хороший специалист поможет взглянуть на ситуацию в перспективе, даст советы и указания, обеспечит конструктивную критику – и все это не выйдет за рамки конфиденциального общения. К тому же грамотный наставник умеет убеждать – поэтому он сможет уговорить вас не останавливаться на полпути и продолжить занятия: примерно так инструктор по шейпингу умеет настоять, чтобы вы сделали упражнение «еще пять разочков».

Будем надеяться, что *после* того, как вы достаточно натренируетесь в безопасной обстановке (например, на занятиях с консультантом или во время каких-то частных мероприятий), вам захочется опробовать новые поведенческие модели в реальных условиях – там, где вы планируете применять их в дальнейшем, то есть в офисе или дома. На этом этапе целенаправленное обучение и работа над собой уже приобретают вид непрерывного самосовершенствования.

Эллен и Роберто тоже стали практиковаться в применении новых навыков в рабочей обстановке и со временем буквально срослись с ними. Это была важнейшая ступень в их личностном развитии. У них хватало трудностей и сложных задач, но эти лидеры не распыляли свое внимание: они учились чуткому отношению к людям и для этого просто старались лучше замечать, что происходит вокруг. Мы уже рассказывали, как Эллен тренировалась, как она пыталась мысленно представлять чувства и мысли других людей. Что же касается Роберто, то он стал более внимательно наблюдать за окружающими и анализировать их реакцию на его поведение. Теперь он тщательно отслеживал, как его поступки и настроение влияют на других сотрудников. Это помогло ему лучше понять себя и найти способы более эффективно управлять своими действиями. В принципе, он делал это и раньше; отчасти именно поэтому Роберто в свое время достиг таких успехов. Но на этот раз все было несколько иначе: он начал сознательно фиксировать свои привычные реакции и мыслительные модели, научился больше видеть, меньше гадать и уже не считал свои первые предположения о каком-то человеке или коллективе истиной в последней инстанции. Он стал осторожнее относиться к быстрым умозаключениям и подвергать сомнению правильность автоматических

действий. Он делал все, чтобы избежать искаженного субъективного восприятия, и для этого старался смотреть на переживания людей с их точки зрения, а не «со своей колокольни». Он взял за правило делать выводы на основе реальных наблюдений, целенаправленных рассуждений и осмысленных чувств, а не каких-то привычных, машинальных реакций. Вновь обретенное им самосознание Роберто «перековал» в социальную чуткость, которая, в свою очередь, дала ему возможность гораздо более эффективно управлять своими действиями. Таким образом, чтобы развить в себе социальную чуткость, ему понадобилось освоить и другие навыки эмоционального интеллекта, в частности самоконтроль.^{80}.

Этап пятый: один в поле не воин

Решив освоить новые навыки, вы должны обязательно подключить к этому процессу других людей – в данном случае без поддержки не обойтись. Для Роберто и Эллен такими людьми стали их начальники, супруги, а также несколько близких друзей и тренеры-консультанты. Иногда выбор консультанта, преданного друга или, может быть, коллеги, который находится в таких же душевных поисках, становится ключевым этапом на пути к самосовершенствованию. Когда вы нашли такого человека, поговорите с ним, сопоставьте ваши мировоззрения и постарайтесь воспринять его взгляды. Вероятно, честный диалог также послужит для вас импульсом к развитию творческого мышления, поможет иначе взглянуть на себя и окружающих и набраться сил, чтобы довести начатое до конца. От вас потребуются мужество и упорство. Мы знаем, как непросто познать свою истинную сущность, но иногда не менее трудно бывает обратиться за помощью к другому человеку, попросить его поделиться своим мнением и опытом. Вовлекая в свое дело людей со стороны, вы тем самым берете на себя повышенную ответственность. Намного сложнее отказаться от дальнейшей работы над собой, когда кто-то другой уже внес свой вклад в ваше самосовершенствование.

Отношения с людьми – важнейший элемент социальной жизни и основной фактор устойчивого личностного роста. Особенно значимы для нас отношения с той группой людей, на которых мы ориентируемся в своих жизненных установках. Общение с ними помогает каждому

из нас ощущать себя полноценной личностью, разделяющей определенные нормы и ценности со своими единомышленниками. Благодаря этим референтным группам мы определяем, какое поведение считать правильным, а также получаем информацию о социальной оценке своих поступков^{81}.

Согласно теориям социальной идентичности наше окружение, культура, референтные группы и социальные отношения влияют на наше представление о себе и наш идеал собственного «я». Исходя из социального контекста, мы выстраиваем идеальный образ своей личности, оцениваем и объясняем свою истинную сущность. Ориентируясь на эти социально-культурные факторы, мы также трактуем свои достоинства (качества, которые считаем неотъемлемой частью своего «я» и стремимся сохранить) и недостатки (качества, которые мы считаем своими слабыми сторонами или по какой-то другой причине желаем изменить).

В этом смысле социальные отношения выступают для нас в качестве посредников, арбитров, переводчиков, экспертов и помощников. Благодаря им мы получаем возможность учиться и развиваться. И к тому же именно они помогают нам не вернуться к старым привычкам и поведенческим моделям^{82}.

Гармония в душе – гармония в жизни

Как мы видели, Роберто прошел путь самопознания от начала до конца, и это привело к постепенному изменению его стиля лидерства. Он осознанно проникся желанием достичь внутренней гармонии и наладить более плодотворные отношения с людьми. Это стремление побудило его начать рассуждать об идеальном будущем, о том, какой личностью он хотел бы стать. Роберто оглядел внутренним взором всю свою жизнь, проанализировал, как формировались его привычки, и оценил свойственные ему поведенческие модели. Он стал вдумчиво наблюдать за своими мыслями, чувствами и реакциями, особенно пристальное внимание уделяя импульсивным побуждениям.

Благодаря упорной работе над собой Роберто удалось заметно измениться. Он стал уравновешеннее, научился лучше контролировать свои желания, управлять своей энергией и буйной творческой фантазией. Теперь он хорошо понимает, откуда бралась напряженность, которую так часто в прошлом ощущал и он сам, и его окружение. Он больше не идет на поводу у неумной тяги к достижениям. Свою страсть к нововведениям Роберто преобразовал в способность находить нестандартный выход из трудных ситуаций. Он уже не заложник ненасытной погони за новыми впечатлениями. Теперь Роберто не спешит, сдерживает свой деятельный нрав.

Он не подавляет сотрудников своими планами и проектами, если видит, что они еще не разобрались с предыдущими. Он излагает подчиненным свои идеи, только когда чувствует, что люди к этому готовы. А когда Роберто (что неизбежно) временами возвращается к старым привычкам и начинает слишком торопиться и утомлять окружающих своей энергией, он достаточно быстро одергивает себя и исправляется.

Примерно то же самое произошло с Эллен. Из напористого, прагматичного руководителя она превратилась в чуткого, приятного в общении лидера с отличными навыками командной работы. Она прошла долгий путь к построению гармоничных отношений с окружающими и в итоге достигла и внутренней гармонии.

Итак, мы познакомились с двумя разными, но, тем не менее, во многом схожими историями личностного преобразования. Развитие способности к восстановлению лидерского потенциала помогло нашим героям научиться управлять своими положительными качествами. Это позволило им использовать свой талант и энергию для того, чтобы вызывать у сотрудников воодушевление и создавать гармоничный климат в коллективе. Для Роберто и Эллен это стало серьезным уроком. Теперь их увлеченность и тяга к свершениям не грозят превратиться в обузу, а неизменно служат источником вдохновения для других людей. В обоих случаях вдумчивый самоанализ и целенаправленная работа лидеров над собой благоприятно отразились на состоянии организации. Собственно, Роберто был настолько доволен результатами своей работы над собой, что даже выделил средства на проведение общекорпоративной программы для более чем 3000 менеджеров розничного отдела UniCredit. Он хотел, чтобы каждый из его подчиненных пережил это: развил в себе полезные лидерские навыки.

В трех последующих главах мы поговорим о роли активного сознания, оптимизма и эмпатии для поддержания позитивного эмоционального настроения в коллективе и восстановления лидерского потенциала. Мы также рассмотрим, как за счет грамотно построенных отношений эти качества руководителя передаются остальным сотрудникам. Однако прежде, чем перейти к обсуждению этих вопросов, мы рекомендуем вам выполнить упражнения, приведенные в конце главы и в Приложении В. Это поможет вам самостоятельно освоить методы целенаправленного самосовершенствования.

Упражнение 1: Давайте пофантазируем

Представьте, что вы сменили профессию. Это может быть работа, о которой вы когда-либо мечтали, или просто интересующий вас род занятий («А что если бы я работал?..»). Будем считать, что выполняются следующие условия:

1. Вас помещают в устройство под названием *нейрофизиологический преобразователь*. За несколько минут пребывания внутри этой машины вам меняют генетический код и вживляют виртуальные нейронные имплантанты. За счет этого у вас появляется все необходимое – физические кондиции, знания

и способности – для выполнения (причем качественного выполнения) любой работы.

2. Вам выдаются необходимые денежные средства и сертификаты (удостоверения) о владении новыми способностями.

3. На один год вы освобождаетесь ото всех семейных, социальных и финансовых обязательств.

Назовите от пяти до десяти профессий, в которых вы хотели бы себя попробовать. Не сдерживайте свою фантазию. Пусть это будут самые разные сферы деятельности: спорт, музыка, медицина, политика, сельское хозяйство, религия... Подумайте: может быть, вы хотели бы работать в других странах. Вспомните интересные профессии, о которых вы где-то слышали, читали либо видели их в кино или по телевидению.

- | | |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____ |
| 2. _____ | 7. _____ |
| 3. _____ | 8. _____ |
| 4. _____ | 9. _____ |
| 5. _____ | 10. _____ |

Выберите из этого перечня три профессии, которые кажутся вам наиболее интересными, увлекательными или полезными. Ниже опишите каждую из них более подробно и объясните, что будет доставлять вам в этой работе особенное удовольствие, чем она вас привлекает.

1. _____
2. _____
3. _____

Можно описать профессию, о которой вы действительно мечтаете. Можно также пофантазировать о работе, которая ассоциируется у вас с какими-то интересными или необычными занятиями и состояниями. То есть фантазии могут касаться не работы как таковой, а некоторых ее аспектов или атрибутов. Прочитав составленные вами описания, заметили ли вы какие-то доминирующие мотивы, закономерности? Чем схожи выбранные вами профессии? Может быть, все эти занятия предполагают одинаковый производственный режим (например, работу

на свежем воздухе)? Может быть, для этих занятий характерны схожие социальные условия (скажем, работа в команде)? Может быть, все эти занятия дают какие-то дополнительные возможности (к примеру, позволяют стать известным)? Проанализируйте и запишите выявленные аналогии и закономерности.

Упражнение 2: Завещание потомкам

Что бы вы хотели оставить после себя потомкам? Другими словами, что будет результатом вашего пребывания на земле, плодом ваших трудов, который продолжит существование, даже когда вас уже не будет на свете?

Упражнение 3: Путешествие в будущее

Желаемая картина будущего – это глубочайшее выражение всего того, чего мы хотим добиться в жизни. Это описание нашего идеала, а не прогноз вероятного развития событий. Это образ, который показывает, чего мы надеемся достичь в личной и профессиональной жизни и каким человеком стать. Речь идет не о предсказании будущего, а о мысленном воссоздании мечты. Проанализируйте результаты выполнения предыдущих упражнений, а также ответы и размышления, которые родились у вас при выполнении практических заданий в конце главы 7. Это поможет вам определить наиболее значимые элементы своего идеального образа.

Предложенные упражнения и тесты лучше выполнять последовательно, через какой-то промежуток времени. Не старайтесь сделать все за один раз. Каждое задание должно вызывать у вас особые мысли и чувства, наводить на размышления. Подумайте, какие лейтмотивы объединяют ваши мечты и стремления. Настало время свести воедино все ваши рассуждения, мысли и идеи и составить связное описание желаемого будущего.

Как это сделать? Выберите какой-нибудь год в будущем, который имеет для вас символическое значение (не менее пяти, но не более пятнадцати лет от настоящего момента). Представьте себя и свою жизнь в этом будущем: что произойдет с вами к тому времени? Яркими, зримыми образами опишите все аспекты своей будущей жизни. Пишите в настоящем времени. То есть составляйте описание так, как если бы вы

знали, что к этому конкретному моменту в будущем ваша мечта уже осуществится.

Если у вас есть любимый человек, то ваш идеал – это часть общего с вашим партнером представления о будущем пары. По возможности постарайтесь повторить это упражнение вместе с партнером или супругом(-ой) и составить таким образом картину коллективного будущего.

Глава 6

Активность сознания

Солнце едва показалось над горизонтом. В этот ранний час большинство лондонцев еще досматривают последние сны. Но если вы встанете пораньше и выйдете прогуляться в Гайд-Парк, вам наверняка встретится Джон Студзински, совершающий утреннюю пробежку. Его сопровождают три внушительного вида собаки. Вот Джон останавливается и, улыбаясь, дожидается, пока его четвероногие спутники обнюхают траву – познакомятся с последними «новостями» собачьего мира^{83}.

Еще до прогулки Джон (которого многие зовут просто Студз) успел просмотреть кое-какие бумаги, написать пару-тройку писем и даже позаниматься медитацией – таково активное начало полного забот дня. В восемь утра закончится завтрак с деловыми партнерами, и потянутся десять, а иногда и больше часов напряженной работы: распорядения, переговоры, принятие сложных решений... По вечерам Джон обычно встречается с друзьями и коллегами. Они оживленно беседуют, обсуждая серьезные общественные вопросы: права человека, беспризорность, нищету, материальные проблемы молодых художников и многое другое.

Джон Студзински – увлеченный, целеустремленный, успешный бизнесмен. Именно он руководил компанией Morgan Stanley Europe в те годы, когда она увеличила объемы своего бизнеса в десять раз. Сегодня он занимает пост начальника отдела маркетинга и корпоративных инвестиций, а также входит в состав наблюдательного совета банка HSBC. Совместно со своим заместителем, Стюартом Гулливером, Джон провел во вверенном ему отделе кардинальные преобразования. Некоторые специалисты даже утверждают, что эти реформы в ближайшие годы определят развитие всей банковской отрасли. Так или иначе, но стараниями Джона и его соратников в подразделении корпоративных инвестиций HSBC произошли заметные перемены к лучшему.

Джон также известен своей меценатской деятельностью. Он входит в попечительский совет Галереи Тейт и лондонского Музея Соуна.

Кажется, достаточно было бы и этого, но Джон так не считает. Его главная страсть, а кто-то даже скажет: его главная работа, – это участие в общественно-политической жизни. Джон является вице-председателем правозащитной организации Human Rights Watch, поддерживает ряд благотворительных учреждений Лондона и активно помогает бездомным, за что Папа Иоанн Павел II пожаловал ему орден Святого Григория Великого^{84}.

За один день Джон успевает сделать больше, чем иные за неделю. Как ему это удается? Одна из самых ярких отличительных черт этого человека – обостренное самосознание и тонкое понимание людей и окружающего мира. Он понимает, что для него важно и почему. Он сумел построить свою жизнь так, чтобы оставаться верным своим принципам и ценностям. Он способен *поразительно* точно оценить другого человека и проникнуть в смысл ситуации. Он внимательно наблюдает за собственным эмоциональным состоянием и зорко следит за тем, что происходит вокруг. Джон трезво и сосредоточенно анализирует свой внутренний мир и окружающую действительность. И, что важно, он *учитывает* эти выводы при принятии решений.

В нашей терминологии совокупность этих свойств личности обозначается как «активность сознания». Сейчас мы рассмотрим это понятие более подробно, поговорим о практическом значении этого качества и узнаем, каким образом эффективные руководители развивают в себе все перечисленные способности и осваивают цикл восстановления лидерского потенциала – а также стратегию резонансного лидерства.

Ваш талисман: шаманское колесо

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).

Давая определение этому понятию, мы опираемся на две традиции: когнитивную психологию и буддистскую философию. Профессор Гарвардского университета Эллен Лангер обозначает термином *активность сознания* такое состояние человеческой психики, которое характеризуется обостренной познавательной восприимчивостью, любознательностью и высокой концентрацией внимания^{85}. Джон Кабат-Зинн из Массачусетского университета подходит к этой категории с несколько иной точки зрения. Используя древние буддистские воззрения наряду с современными открытиями в области психологии, нейрофизиологии и медицины, Кабат-Зинн и его коллеги определяют активность сознания как «ежеминутную ясность ума»^{86}. Объединив положения двух описанных школ, мы можем применить эти отчасти абстрактные концепции к реальной *практике* лидерства.

По сути дела, именно активность сознания помогает нам противостоять негативному воздействию синдрома жертвы и является первой и решающей предпосылкой для восстановления лидерского потенциала. Ясное понимание своего внутреннего состояния позволяет человеку вовремя заметить разрушительную силу управленческого стресса – и принять необходимые меры, не дожидаясь, пока проблема примет угрожающие масштабы. Внимательное наблюдение за собственными реакциями и переживаниями имеет и еще одно преимущество: эта способность дает человеку душевные силы для того, чтобы оставаться верным самому себе – жить в гармонии с собой и в согласии со своими глубинными ценностями, даже когда наступают трудные времена.

Тот, кто обладает активным сознанием, постоянно настроен на самоанализ – он внимательно прислушивается к своему телу, уму, сердцу и духу. Находятся даже люди, которые целенаправленно развивают в себе способность к глубокому самосознанию, наблюдают

за своими чувственными впечатлениями и внутренними переживаниями, доверяют им и выводят на их основе определенные умозаключения. Человек, который тонко понимает свое «я», имеет четкое представление о своих ценностных приоритетах; он умеет мобилизовать свою творческую энергию и в полную силу использовать потенциал положительных эмоций. Если мы бдительно следим за изменениями в своем внутреннем состоянии, то сможем вовремя заметить, что сбились с верного пути – пошли на сделку с совестью, приняли ошибочное решение, перестали заботиться о здоровье. Люди, которые живут осознанно, способны заметить надвигающуюся угрозу задолго до того, как она успеет перерасти в серьезный кризис, – а все потому, что они внимают своему внутреннему голосу. Активность сознания предполагает умение использовать для анализа ситуации все доступные источники информации: эмоции, размышления, физические ощущения, спонтанные реакции, наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости. Едва уловимые, мимолетные эмоции, равно как и несущественные, «проходные», на первый взгляд, мысли, зачастую имеют огромное значение, – как, собственно, и сигналы, которые периодически посылает нам наш организм.

Такие люди, как Джон Студзински, постоянно живут в режиме полного осознания происходящего. В этом им помогает, в частности, то, что они стараются каждый день находить время для спокойных уединенных размышлений. Благодаря таким медитативным занятиям они четко различают, что происходит в их *внутреннем* мире, а также в окружающей их действительности, – и анализируют свое чувственное восприятие и мыслительные процессы.

Чтобы воспитать в себе подобную внимательность, нужно приложить определенные усилия. Некоторые люди, и Джон в их числе, сознательно выстраивают свою жизнь так, чтобы иметь возможность на практике совершенствовать навыки концентрации, самонаблюдения и самоанализа. Не существует какого-то одного метода развития этих качеств: медитация, молитвы, музыка, спорт, общение с природой – все эти занятия помогают человеку услышать свой внутренний голос. Несомненно одно: если вы хотите культивировать в себе активное сознание, вам, по выражению Джона, «должно быть уютно с самим собой». Вы должны постоянно сосредоточивать внимание на своем состоянии и поведении, регулярно проводить какое-то время

в одиночестве, а также перенимать опыт других людей. Если у вас возникло желание освоить некоторые методы развития внимательности прямо сейчас, советуем вам обратиться к упражнениям, приведенным в конце главы, а также в Приложении В.

О том, как важно жить с полным осознанием себя и окружающего мира, люди заговорили далеко не сегодня. Мы просто утратили мудрость, накопленную человечеством за множество веков. Почти во всех мировых культурах можно обнаружить системы саморазвития личности, помогающие человеку познать себя как целостное существо, обрести внутреннее спокойствие и достичь гармонии с обществом и окружающим миром. У ряда племен североамериканских индейцев такая система имеет вид своеобразного компаса, получившего название *шаманское колесо*. Четыре сектора этого круга представляют, соответственно, четыре основных элемента человеческой личности: рациональный ум (интеллект), тело, эмоции (сердце) и дух^{87}.

Таким образом, и древнейшая мудрость, и элементарный здравый смысл говорят нам одно и то же: глубокое понимание человеком самого себя позволяет ему не только действовать осмысленно, но и вдохновлять окружающих. Вопреки распространенному мнению, совершенствование способности к осознанному восприятию себя и внешней действительности – это не просто «полезное, но вовсе не обязательное занятие» или «хобби для собственного удовольствия». На самом деле это жизненно необходимое условие стабильного, грамотного лидерства и одна из первейших задач каждого руководителя, желающего добиться постепенного роста эффективности своей работы. Что особенно важно, когда человек внимателен к своему внутреннему состоянию (по мере сил занимается интеллектуальным развитием, заботится о своем здоровье, понимает значение эмоций и умеет использовать их силу, думает о духовной жизни), он получает возможность полностью раскрыть свой *личностный* потенциал.

Итак, активное сознание начинается с рассмотрения своего «я». Прежде всего необходимо вникнуть в свои внутренние переживания и проанализировать впечатления. Но этим дело не ограничивается: активность сознания также предполагает внимательное отношение к тому, *что происходит вокруг нас*, то есть глубокое понимание людей, явлений и предметов окружающего мира, природы и внешних событий – и стремление развивать в себе эту способность^{88}. Затем мы

должны воплотить свои эмоции, впечатления и идеи в конкретные действия. Так, Джон Студзински посвятил себя борьбе за права человека и помощи бездомным. Кроме того, его вдумчивость проявляется и в заботливом, чутком отношении к работникам HSBC.

Джон тонко чувствует и понимает окружающих: сослуживцев, клиентов, коллег по меценатской деятельности и общественной работе. Отчасти даже его профессиональные успехи объясняются этим умением настраиваться на нужды других людей. Взять, к примеру, клиентов банка HSBC. Джон как минимум половину рабочего дня проводит в переговорах с ключевыми клиентами. Он старается узнать их поближе и выяснить их истинные коммерческие запросы. Для этого Джон постоянно заставляет себя выходить за рамки очевидного и смотреть на перспективу. Вы, наверное, скажете, что в этом нет ничего особенного – обычный здравый смысл. Возможно. Однако в реальности такой подход встречается нечасто. Во многих современных организациях (а может быть, и в обществе в целом) акцент делается на внешней деятельности, а не на вдумчивом анализе, а это значит, что *истинное* проникновение в смысл происходящего – явление достаточно редкое.

Мы видим, что для Джона, как и для других грамотных лидеров, внимательное отношение к работе – это не просто регулярное общение с клиентами. Это умение найти с ними общий язык, вникнуть в их нужды, причем настолько, чтобы уловить даже невысказанные пожелания. Для человека, обладающего активным сознанием, характерна способность «читать между строк» – и при этом поддерживать с людьми искренние доверительные отношения. Именно в этом – залог эффективности и успеха лидера.

Когда мы воспринимаем себя как целостную личность и достигаем гармонии с другими людьми, обществом и окружающим миром, это повышает вероятность того, что наши действия будут приносить пользу. Почему? Потому что в этом случае мы стремимся к балансу – в своей жизни и во внешней действительности.

Есть люди, для которых жить в полном осознании происходящего совершенно естественно. Им не нужно серьезных потрясений или кардинальных перемен, чтобы ясно осмыслить свои убеждения и желания. Они все время живут с широко открытыми глазами, умеют непрерывно корректировать свое поведение и приспосабливаться

к новым обстоятельствам, при этом сохраняя верность идеалам и двигаясь в направлении выбранной цели.

Когда сознание не дремлет

Посмотрим, как развивает и поддерживает активность сознания Джон Студзински. Мы уже говорили о том, что человек, обладающий этим качеством, способен трезво, внимательно и сосредоточенно оценивать себя и окружающую действительность. Поэтому Джон прежде всего стремится всегда оставаться бдительным во всех смыслах этого слова: он не жалеет *времени* на то, чтобы наблюдать, слушать и учиться. Кроме того, он тщательно анализирует свой внутренний мир и благодаря этому отчетливо представляет, какие ценности для него наиболее важны. Каждый день он находит время для спокойных уединенных размышлений. Он много читает и активно общается с лидерами политических, общественных и духовных движений, а также руководителями других компаний. Иногда он проводит выходные в центре для бездомных. В итоге ни на работе, ни в личной жизни ему не нужно прилагать специальных усилий для того, чтобы разобраться, что к чему. Он знает, что представляет собой как личность, что для него важно, что его интересует и во что он верит.

Случается, что люди, которые так ясно осознают свои приоритеты, становятся излишне категоричными и негибкими. Но только не Джон. Во время одной из наших последних бесед он сказал: «Никогда не думайте, что достигли всего, что могли, особенно когда речь идет о человеческом благе и достоинстве». Иначе говоря, нельзя становиться заложником своих или чужих идей. И здесь особую важность приобретает активность сознания – качество, которое помогает Джону не останавливаться на достигнутом. Он не только следит за экономическими тенденциями, но и постоянно анализирует новые события и явления и стремится уловить изменения в областях, не связанных *напрямую* с бизнесом. Он знакомится с людьми из других социальных слоев и культур, старается узнать разные точки зрения. Он прилагает максимум усилий к тому, чтобы наладить контакты и дружеские отношения с людьми всех возрастов и таким образом расширить свой кругозор за счет ценностей, декларируемых разными поколениями. При этом Джон не просто интересуется всем новым, необычным и разнообразным – он тщательно анализирует полученные

знания, выделяет наиболее актуальную информацию и корректирует свое поведение с учетом непрерывно меняющейся ситуации.

Сам он формулирует свою позицию так: «Не бывает двух совершенно одинаковых ситуаций, даже если на первый взгляд трудно заметить разницу. Иногда нам хочется думать, что раз обстоятельства схожи, то и поступать надо так же, как в прошлый раз. Но на самом деле люди и вещи непрерывно меняются, и мы должны отмечать, когда и как происходят эти изменения. Скажем, вы режиссер, который ставит ту же пьесу, но только с другими актерами. В таком случае у вас получится совсем другой спектакль. То же происходит и в бизнесе. Чтобы выполнять свои задачи в новых условиях, нужно предельно внимательно наблюдать за людьми и тщательно анализировать обстоятельства, улавливая тончайшие сигналы, свидетельствующие об умонастроениях участников процесса. И затем нужно истолковать результаты своих наблюдений в контексте новой ситуации».

К сожалению, этим принципам нелегко следовать на практике, особенно в бизнесе. Трудно сохранять сосредоточенность и прислушиваться к «внутреннему голосу» или внимательно изучать глобальные тенденции, когда вы, например, сорвали важную сделку или не оправдали ожиданий клиента. Даже на уровне повседневной жизни очень мало определенности: ситуация меняется слишком стремительно, и поэтому невозможно досконально предсказать развитие событий. Но Джон как раз и хочет нам сказать, что в таких условиях от нас требуется максимальная бдительность и восприимчивость. Другими словами, в этих ситуациях особенно важно, чтобы наше сознание «бодрствовало». Как раз в те моменты, когда мы ощущаем острую нехватку времени, чувствуем смятение или испытываем гнев, необходимо быть особенно чуткими и вдумчиво анализировать, что происходит, каков расклад сил и как это может отразиться на общем положении дел. Это может показаться странным, но зачастую именно едва уловимые, неотчетливые тревожные чувства оказываются наиболее важными сигналами, к которым нужно прислушиваться с особым вниманием. Это тоже дается нелегко: когда у нас появляется бередящее чувство, что необходимо что-то предпринять, изменить или по-новому осмыслить, мы нередко склонны отбрасывать эти интуитивные порывы, особенно если факты

не складываются в целостную картину или наши неясные догадки вызывают у нас психологический дискомфорт.

Открытость новому опыту и особенно готовность учиться на собственных ошибках требуют определенного мужества. А чтобы жить с полным осознанием происходящего, необходима твердость духа. Как мы уже знаем из главы 3, автоматической реакцией на тяготы управленческого труда нередко становится самоизоляция, болезненная настороженность и подозрительность и создание негативного эмоционального климата в коллективе. Соответственно, активное сознание – это одновременно и средство от нездоровой изоляции (и эмоционального диссонанса), и необходимое условие резонансного лидерства.

Но как руководители *применяют* это качество на практике? Как конкретно оно используется и как помогает людям справиться от стресса и противодействовать эмоциональному истощению, к которому приводит постоянная работа в изматывающем ритме? Каким образом активное сознание способствует повышению эффективности управленческой деятельности?

Рассмотрим две ситуации, с которыми часто сталкиваются руководители, и обсудим, почему в обоих случаях столь велика роль активного сознания. Первый пример показывает, как важно быть бдительным, когда имеешь дело с незнакомыми или с непредсказуемыми явлениями. Второй демонстрирует значение внимательности в условиях, когда перед лидером стоит задача лучше понять реалии своей работы и потребности окружающих людей.

Сквозь дебри неведомого

Сталкиваясь с кризисом или иной нестандартной ситуацией, мы не способны предсказать дальнейшее развитие событий. В таком случае особенно важно избавиться от консервативных представлений и заняться целенаправленными поисками новой информации и неизбежных решений, – а для этого необходимы уверенность в себе и оптимизм. Иначе перспектива выйти за пределы привычного восприятия пугает и наполняет человека чувством собственной уязвимости. И в итоге многие руководители просто-напросто отгораживаются от действительности, лишь бы не испытывать этой

тревоги. Другие замыкаются в себе, чтобы доказать окружающим, что они решительные, самодостаточные личности, не нуждающиеся ни в чьих советах (даже если это на самом деле не так). Самоизоляция и болезненное желание избежать критики оборачиваются сужением кругозора и, в конечном счете, могут привести к шаблонному, инертному мышлению.

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, а принципиальность демонстрируют, только когда знают, что за ними кто-то наблюдает, или когда им это выгодно. Бывает, мы испытываем чувство незащищенности лишь потому, что никто, как нам кажется, не разделяет нашего мнения и не находит в себе мужества продолжить вместе с нами борьбу до конца. 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.

Дэн Зонтаг, вице-президент и глава консалтингового направления финансовой компании Merrill Lynch, взяв в свои руки руководство отделом клиентских операций, ступил, по его собственным словам, на «тонкий весенний лед». Откуда такая метафора? Дело в том, что, на первый взгляд, ситуация выглядела вполне стабильной, но в действительности равновесие было шатким и под внешне спокойной поверхностью скрывалось бурное течение. Теперь Дэну предстояло руководить людьми, которые еще вчера были его равноправными коллегами. Более того, в это же время в компании и отрасли в целом происходили стремительные изменения. Топ-менеджмент провозгласил кардинально новую стратегию развития фирмы. Многие из старых заслуженных сотрудников Merrill Lynch ушли в отставку, и складывавшаяся годами система взаимодействия оказалась нарушена. Прежние корпоративные нормы не выдержали испытания временем, а новая культура еще не успела сформироваться.

Поэтому правила, регламентировавшие поведение сотрудников в разных областях профессиональной деятельности, перестали восприниматься четко и однозначно.

Когда мы сталкиваемся с подобными переменами, активность сознания приобретает особое значение. В таких условиях нам необходимо получать как можно больше информации, однако это бывает сложно как никогда. Мы должны использовать свои сильные стороны и брать пример с людей, которые добиваются своего, невзирая на крутые повороты судьбы. Мы обязаны сохранять самообладание.

Как действовал в этой ситуации Дэн? По его собственным словам, он решил четко определить для себя, какие основополагающие ценности влияли на его решения и руководили его поведением все эти годы – даже в самые беспокойные времена и в переломные моменты. Он пришел к выводу, что всегда придерживался следующих принципов:

- Будь последователен и ясно излагай свое мнение – тогда люди будут тебе доверять.

- Опасайся лицемерия – *нельзя* жить по одним правилам, а проповедовать другие только для того, чтобы выставить себя в выгодном свете, пока ситуация достаточно безопасна и есть возможность покрасоваться, не опасаясь критики.

- Помни, что психологический дискомфорт и чувство незащищенности будут преследовать тебя постоянно. Это неизбежно, поскольку ситуация непрерывно меняется, правила игры расплывчаты, и все время приходится бороться с соблазном поддаться оппортунистическим настроениям.

Чтобы ступить по хрупкому «весеннему льду», требуется немалое мужество. Нужно выверять каждый свой шаг и взвешивать все «за» и «против». В сложных ситуациях наподобие той, в которой оказался Дэн, многие люди предпочитают уходить от ответственности и возлагать вину за случившееся на других людей или на стечение обстоятельств. Иначе ведут себя грамотные лидеры. Они считают себя ответственными за все, что происходит, даже в том случае, когда обстоятельства действительно складываются не лучшим образом. Например, Дэн Зонтаг постоянно задается вопросом: «В какой степени сложившаяся ситуация обусловлена моими действиями и решениями, и как мне следует поступить, чтобы ее исправить?»

Активное сознание начинается с *самосознания*: чтобы правильно строить отношения с людьми и грамотно выбирать линию поведения в неоднозначной ситуации, необходимо прежде всего понимать самого себя. Человек, который познал себя, всегда последователен в высказываниях, чужд фальши и ведет себя естественно. Именно такие люди имеют все шансы завоевать доверие и преданность сотрудников – искренние, нелицемерные, не бросающие слов на ветер и поступающие в соответствии со своими принципами и убеждениями. Подчиненные хотят четко понимать позицию руководителя, чтобы не нужно было постоянно гадать, что он на самом деле думает, – тогда они будут готовы ему довериться.

Совершенствование способности к самоанализу помогает нам принимать более продуманные решения поскольку рефлексирова, мы учимся разбираться в своем внутреннем состоянии и управлять его отдельными составляющими: нашими 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^{89}. 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.

Эмоциональный климат и человеческие отношения

С точки зрения руководителя, любой разговор или деловой контакт – это прежде всего возможность получить ценную информацию о сотрудниках, об умонастроениях в коллективе и тенденциях развития корпоративной культуры, а также, разумеется, шанс наладить плодотворные отношения с людьми и создать гармоничный внутренний климат. Внимание к вопросам организационной культуры и постоянный анализ трудовых отношений позволяют лидеру улавливать тонкие, но важные детали и более точно оценивать текущую ситуацию. Такой руководитель замечает малейшие нюансы человеческого поведения, социальных взаимодействий в группе, общеорганизационных

процессов и даже мировых событий. Когда человек обладает активным сознанием, он способен лучше контролировать себя и эффективно влиять на ситуацию вокруг. Объясняется это просто: все дело в том, что он более четко видит действительность.

Джуди Йохансен, президент и генеральный директор PacifiCorp, частного энергетического предприятия, расположенного в западной части Соединенных Штатов, считает, что активность сознания – важнейшее лидерское качество, без которого невозможен успех в бизнесе, особенно когда речь идет о руководстве крупной компанией.^{90} Несколько лет назад, когда Джуди еще занималась адвокатской практикой, ей пришлось представлять слабейшую сторону на сложном процессе, в результате которого должно было решиться, кто будет определять тарифы на электроэнергию в одном из регионов страны. Ее клиенты даже не всегда присутствовали за столом переговоров, а уж о том, чтобы как-то повлиять на исход дела, казалось, не могло быть и речи. Джуди рассказывает, как она истолковала эту ситуацию: «Я поняла, что этот путь не приведет нас к желанной цели. Мне стало ясно, что мои подзащитные разобщены и подавлены». В рядах ее клиентов – представителей малого бизнеса (всего их было около сотни человек) – царил разлад, а при таких условиях выиграть процесс у «тяжеловесов» было, конечно же, невозможно.

Джуди могла бы прислушаться к наиболее активным и влиятельным членам группы или попросту постараться самостоятельно выработать компромиссную позицию. Но наша героиня поступила иначе. Как вдумчивый и наблюдательный человек, она стала анализировать поведение своих клиентов и попыталась разобраться в их взаимоотношениях. Она слушала их разговоры, смотрела, как они общаются между собой, обращала внимание на то, как они отзываются друг о друге в беседах с ней. В итоге Джуди уловила смутные признаки соперничества и подозрительности. А еще она заметила, что противоположная сторона едва сдерживает радость, видя, что в стане противника нет единства.

Джуди сделала выводы из своих наблюдений и начала действовать. В назначенный день ей удалось собрать всех клиентов на парковке отеля. При ней был микрофон, и она выступила перед подзащитными. Она рассказала им о том, как ей видится сложившаяся ситуация, о разобщенности, которая подрывает их силы и губит все дело,

о злорадстве оппонентов... Джуди дала понять подзащитным, что все это давно уже очевидно каждому – кроме них самих. Она призвала их преодолеть разногласия и вместе встать на защиту их общих интересов.

Ее усилия не пропали даром. Внимательное отношение к людям, добросовестный анализ обстановки, наблюдательность и чуткость, которые она проявила в столь непростой ситуации, – все вместе привело к тому, что ее клиенты забыли о соперничестве и в итоге сумели отстоять свои интересы.

Несколько лет спустя Джуди вновь столкнулась с ситуацией, потребовавшей от нее вдумчивого анализа обстоятельств и умения разбираться в человеческих отношениях. Она стала первой в истории женщиной-директором Управления электроэнергетики Бонневилля (Bonneville Power Administration) – федерального агентства, определяющего энергетическую политику в четырех штатах северо-западного побережья США и снабжающего электроэнергией пятьдесят два индейских племени, а также множество частных и государственных предприятий коммунального обслуживания, многочисленные правительственные учреждения и муниципалитеты. Таким образом, ей предстояло руководить весьма сложной и разветвленной организацией. Джуди нужно было не только разработать проект распределения ограниченных энергоресурсов среди большого числа потребителей, но и добиться поддержки своего плана.

Для этого *необходимо* было внимательно изучить ситуацию. Тех сведений, которые могли предоставить сотрудники службы сбора и анализа информации, оказалось недостаточно. От новоиспеченного директора требовалось личное участие. Она понимала, что нужно пообщаться с людьми, послушать, о чем они говорят, и догадаться, о чем *умалчивают*. Для Джуди это было не в новинку: она привыкла анализировать то, как люди воспринимают действительность, и внимательно следить за изменением ситуации. Она умела разбираться в хитросплетениях человеческих отношений и невербальным сигналам всегда уделяла не меньше внимания, чем словесной информации. Ничто не ускользало от ее взгляда: ни жесты, ни манера говорить, могущие выдать тревогу, враждебный настрой, свидетельствовать об одобрительной или негативной реакции на чье-то высказывание и т. п. Она научилась разгадывать истинный смысл разговора, который ведется *параллельно* с вербальным общением. Наблюдая за людьми,

она строила предположения относительно их установок, эмоций, мотивов и проч. Затем она как бы между прочим проверяла, насколько верно ее впечатление. Наконец, когда она уже была более или менее уверена в том, что правильно понимает смысл происходящего, Джуди переходила к конкретным действиям, которые она планировала с учетом всего того, что ей удалось узнать.

Благодаря этим ценным качествам Джуди неоднократно добивалась утверждения своих планов по оптимизации распределения энергоресурсов. Ее многочисленные проекты позволили не только полнее удовлетворить потребности населения, но и помогли многим потребителям выйти из критической ситуации.

Внимательное отношение к людям и умение анализировать происходящее помогают Джуди лучше понимать нужды организации, в которой она сегодня работает, и точно оценивать запросы потребителей. Сама она формулирует свое кредо так: «Постоянная бдительность и острота восприятия стали для меня образом жизни. Это неотъемлемая часть меня самой».

Разговор без слов

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^{91}. Мельчайшие мышечные движения и, соответственно, изменения в мимике говорят окружающим о нашем истинном эмоциональном настрое и подсказывают собеседникам, как им себя с нами вести.

Невербальные сигналы значительно облегчают процесс общения. Пол Экман, ранее преподававший психологию в Университете штата Калифорния в Сан-Франциско, изучил эмоции и мимику людей из разных стран мира и пришел к выводу, что, если внимательно наблюдать за поведением собеседника (то есть демонстрировать активность сознания), вероятность возникновения «испорченного телефона» заметно снижается. Тщательно отслеживая реакции других людей, мы начинаем лучше понимать их чувства и более точно интерпретируем их мысли и мнения, – а значит, воспринимаем чужие переживания напрямую, не пропуская их через фильтр своих предрассудков и субъективных представлений. В этом случае мы получаем возможность более плодотворно общаться с людьми, ведь мы настроены на *их* волну.

Руководителям, которые умеют улавливать подобные сигналы, обычно удается избегать необоснованных, ошибочных решений. К тому же у них гораздо больше шансов стать полноценными участниками социальных процессов в коллективе и оказывать реальное влияние на трудовые отношения, распределение ролей и организационную культуру. Это очень хорошо понимает Роберт Полет. Став председателем правления и генеральным директором Gucsi Group, он сумел превратить свою страсть к активному постижению действительности в мощный управленческий инструмент. Через месяц после прихода в компанию он начал объезжать свои «владения». Меньше чем за четыре недели Полет посетил около половины фирменных магазинов и офисов Gucsi и встретился более чем с двумя с половиной тысячами сотрудников. Он просто приезжал в тот

или иной филиал, присматривался и прислушивался, общался с подчиненными в неформальной обстановке. Таким образом ему удалось познакомить людей со своим стилем руководства и рассеять их тревогу, неизбежно возникающую у сотрудников, когда в высших эшелонах управления происходят кадровые перестановки. Не менее важно и то, что Роберт использовал свои поездки для того, чтобы поближе познакомиться с подчиненными. Он подмечал, насколько они уверены в себе, анализировал, «наигранно или естественно их поведение» (это его собственные слова), старался определить, чувствуют ли они личную ответственность за будущее компании, преданы ли своему делу.

Активная ознакомительная работа принесла свои плоды – и, надо сказать, это были не только очевидные для всех положительные результаты, но и преимущества более тонкого психологического свойства. Начать с того, что сотрудники теперь знают: человек, который ими руководит, искренне интересуется их заботами и каждодневными делами. Многим довелось познакомиться с ним лично. Для них это уже не безликая и отчасти даже пугающая абстрактная фигура «нового директора». Они сидели с ним за одним обеденным столом, смеялись, общались, делились впечатлениями... У них была возможность убедиться в том, что это живой человек, который заботится о своих подчиненных и проявляет интерес к их идеям и предложениям.

Во-вторых (и здесь мы переходим на более тонкий уровень), благодаря своим поездкам Роберт сумел получить представление об *эмоциональной реальности* организации и различиях, существующих между разными товарными подразделениями и регионами^{92}. Он наблюдал за реакцией сотрудников на свои методы руководства, а также на стиль управления местного начальства и старался определить, какое распределение полномочий позволит более эффективно осуществить задуманные перемены. Подробный анализ ситуации помог Роберту принять оперативные (и подчас неожиданные) кадровые решения. Дело в том, что многие талантливые сотрудники занимали совершенно неперспективные должности, не позволявшие им в полной мере проявить свои способности. Это не ускользнуло от внимания Роберта, и он сумел сразу же подобрать им более достойные места. Формальное изучение организационной структуры никогда бы не дало ему возможности

получить столь точную картину реального творческого потенциала сотрудников. Кроме того, наблюдения позволили Роберту прикоснуться к истинным корпоративным ценностям и узнать историю компании такой, какой она видится рядовым работникам, – когда его брали на новую должность, топ-менеджеры ему, естественно, многого не рассказывали. Теперь же он увидел корпоративные нормы в действии и благодаря этому сумел быстро скорректировать свое поведение и наладить плодотворные отношения с подчиненными. Вдобавок к этому Роберт нашел союзников там, где вовсе не ожидал их встретить.

Роберт понимает, что анализ эмоциональных аспектов человеческого взаимодействия дает ему ряд преимуществ. Так он получает более точную информацию о существующих проблемах и может найти наиболее адекватные способы их решения. Ему ясно, когда лучше начать диалог и как построить общение так, чтобы донести до людей свою точку зрения и убедить их поступить определенным образом. Те же принципы применимы к анализу поведения групп и целых организаций. Здесь, разумеется, все достаточно абстрактно, а значит, и более сложно для восприятия, но и в этом случае происходят процессы социального взаимодействия: группы контактируют с другими группами, обмениваясь информацией и соизмеряя свои решения и действия; разные социальные нормы сталкиваются друг с другом или гармонично сливаются в единое культурное поле, пересекая границы организационных подразделений, регионов и мировоззрений.

Итак, как показывает пример Джона, Дэна, Джуди и Роберта, активное сознание делает руководителя сильнее и расширяет его возможности. Но следует помнить, что речь идет не о какой-то врожденной способности: вдумчивое восприятие действительности – это качество, которому можно научиться, но можно со временем и утратить его. К сожалению, люди обычно не замечают, что их сознание теряет активность и становится инертным. Мы на протяжении многих лет общаемся с большим количеством менеджеров и знаем, что это очень распространенная ситуация: как только что-то у них не ладится, многие руководители впадают в панику или протрацию. Они оглядываются вокруг и вдруг видят, что остановились в развитии – или оказались на обочине жизни своей организации. «Как такое могло

случиться? – недоумевают они. – Что я сделал не так? Почему не заметил, что качусь под откос?»

В главе 4 речь шла о так называемых «сигналах к пробуждению». Надо сказать, зачастую такие вот неожиданные или просто значимые жизненные события – это единственное, что способно вывести людей из спячки. К сожалению, прозрение часто наступает слишком поздно, когда кризис уже разразился и шанс исправить ситуацию упущен. Бывает и так, что человек увидел истину, но не сумел сохранить остроту восприятия надолго. Такие люди через какое-то время возвращаются к привычному полудремотному состоянию и не просыпаются, пока снова не грянет гром. 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. Ниже мы рассмотрим, как происходит постепенное угасание активного сознания, и разберем причины этого явления.

Инертное сознание – бич лидера

«Стив» (имя вымышленное) был талантливым, преданным своему делу руководителем. Но в самом зените карьеры его вдруг отстранили от управления организацией. Между тем, все предыдущие годы он исправно выполнял свои обязанности, неизменно добивался похвальных результатов, действовал целеустремленно и решительно и гордился своими достижениями. Но постепенно Стив стал упускать из виду насущные задачи, стоявшие перед компанией. Как это часто случается с энергичными, упорными людьми, амбиции возобладали для него над интересами фирмы. Мало-помалу он усвоил неприятные привычки, которые раздражали и его коллег, и клиентов. Сам Стив, однако, не понимал, насколько очевидны для окружающих истинные мотивы его действий. К моменту, когда он получил должность в высшем руководстве фирмы, новый стиль поведения уже успел прочно укорениться: теперь Стив постоянно опасался критики и был озабочен только собственным успехом. Такой психологический настрой стал для него нормой, он уже просто не мог выносить людей, которые сомневались в его правоте или призывали его расширить кругозор, испробовать новые методы работы. Стив стал абсолютно невосприимчив к словам и мнениям других. Глядя на мир исключительно сквозь призму своих интересов, он постепенно отгораживался от окружающих и утрачивал понимание динамичной природы бизнеса. Разумеется, он делал это не намеренно. Просто им завладел синдром жертвы, поскольку Стив не позаботился вовремя о восстановлении своего лидерского потенциала. Годами он не придавал значения работе над активностью сознания, и в результате эта область личностного развития оказалась полностью запущенной. Собственно, именно невнимательность и бездумное поведение Стива и стали *главной* причиной его отстранения от участия в управлении компанией.

Такие печальные истории, увы, знакомы многим. Как жаль, что люди так бездарно растрачивают свои таланты! Инертность сознания – это серьезный недостаток, причиняющий массу неприятностей на работе и не только. Как-то нам довелось присутствовать при разговоре одного топ-менеджера с относительно

молодым коллегой. Топ-менеджеру было, по всей видимости, за пятьдесят, и он делился с собеседником своим опытом, убеждая его уделять детям как можно больше внимания. Редко приходится слышать более горькие признания. Мужчина сетовал: «Дочка моя, можно сказать, росла без меня. Сейчас ей двенадцать, а я даже не знаю, что ее интересует, чем она увлекается, что думает о жизни. Я вообще не в курсе того, что ей нравится, а что нет. Правда, как она относится ко мне, я знаю. Не очень-то я ей симпатичен. Она и разговаривает-то со мной неохотно. Не хочет проводить со мной время. Доброго слова почти никогда не скажет. Однажды я спросил ее, почему она со мной так. “Ты столько лет был неизвестно где, так чего же сейчас всполошился?” – вот и все, что она мне ответила».

Почему так происходит? Почему люди страдают от несчастливой семейной жизни, почему рушатся их карьеры? Общаясь с руководителями различных компаний, мы попытались установить конкретные причины, толкающие людей в сети синдрома жертвы и инертного сознания.

Этих причин несколько. 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.

Высокая работоспособность – преимущество или недостаток?

В современных организациях часто ценятся люди, умеющие одновременно выполнять несколько сложных задач (например, читать сообщение, пришедшее по электронной почте, и при этом разговаривать по телефону, а параллельно планировать совещание и анализировать плюсы и минусы новой стратегии). Такие специалисты

отличаются необычайной работоспособностью. Особенно ценятся «многостаночники» на руководящих должностях. Управленческая деятельность – это месяцы, а иногда и годы непрерывного напряжения. Она требует постоянной концентрации внимания. Лидер все время должен держать в уме сразу несколько важных дел, а также массу деталей, касающихся ведения бизнеса.

Многие руководители считают такое многообразие обязанностей показателем особого, привилегированного положения. Им кажется, что ненадолго отвлечься от работы или даже позволить себе втайне помечтать о передышке – значит проявить слабость. Нас как консультантов часто просят дать рекомендации менеджерам, которые хотят сохранять активность и сосредоточенность, несмотря на долгие часы и месяцы непрерывной изнурительной работы. Эти руководители никогда не берут отпуск, а в выходные стараются не расставаться с ноутбуком, карманным компьютером и мобильным телефоном. Многие из них со временем начинают выполнять все больше задач и все более качественно – и в результате становятся даже излишне работоспособными, а это зачастую подменяет подлинную эффективность. Рассмотрим, почему так происходит.

Постоянно пребывать в состоянии напряжения тяжело. Исследования доказали, что способность к повышенной концентрации внимания *со временем ухудшается*. Отсюда понятен интерес к изучению оптимальной продолжительности рабочих смен в областях, требующих от специалистов особой сосредоточенности (например, работа авиадиспетчеров)^{93}. Несмотря на это, 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.

Когда мы уделяем слишком много внимания какому-то одному делу, у нас пропадает желание (и способность) воспринимать постороннюю информацию. Мы игнорируем «побочные» сигналы, будь то наши собственные мысли и чувства или внешние события. Из-за этого мы, разумеется, многое упускаем из виду. И в частности, можем не заметить каких-то неявных, но важных закономерностей или не обратить внимания на нестандартные ситуации, указывающие

на заманчивые перспективы либо предупреждающие об опасности. В итоге наш кругозор сужается до предела, и мы видим только то, что необходимо нам для непосредственного достижения цели. Таким образом, мы можем не распознать сигналов, которые подсказывают нам, что цель (или задачи, или стратегию) пора изменить. Мы также рискуем не заметить каких-то новых возможностей или симптомов того, что настало время что-то пересмотреть в своей профессиональной и личной жизни.

Если мы не анализируем свое поведение, то излишняя сосредоточенность на коммерческих результатах может привести к утрате остроты восприятия и, как следствие, к серьезным проблемам. Однако человеку свойственно желание упорядочивать информацию и расставлять приоритеты, и если мы научимся делать это грамотно, то сможем сохранять работоспособность, не теряя активности сознания^{94}. 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. Благодаря этому когнитивному процессу нам проще делать выводы, предсказывать результаты и систематизировать свой опыт. Это позволяет нам лучше ориентироваться в сложном мире. Подумайте, ведь если бы нам приходилось каждую секунду пропускать через себя всю имеющуюся вокруг информацию, то наш мозг был бы вынужден одновременно обрабатывать миллиарды зрительных образов, звуков, запахов, вкусовых ощущений, чувств и мыслей – и затем пытаться увязать все это многообразие с миллионами воспоминаний, прошлых впечатлений и т. п. Это сделало бы жизнь невозможной.

Одним из первых структурирующих механизмов, вступающих в действие при получении нового опыта, является эмоциональная реакция на чувственное восприятие. Она возникает в результате того, что ряд «древнейших» мозговых структур (в частности, миндалевидное тело) обрабатывает поступающую информацию и активизирует эмоциональную память. Затем информация передается в соответствующий отдел неокортекса для дальнейшего анализа. Так,

в ходе этого неврологического процесса, наш мозг определяет, как нам реагировать на происходящее^{95}.

Простой пример. Вы идете по улице и замечаете, что вам навстречу бежит большая собака. Миндалевидное тело моментально реагирует на увиденное: вас пронизывает страх, дыхание учащается, кровь начинает быстрее циркулировать по телу. Но меньше чем через десятую долю секунды в процесс включается неокортекс. Он обрабатывает информацию о размере и форме животного, и в вашем сознании возникает его название – собака. Если в прошлом у вас бывали неприятные столкновения с собаками, то у вас, скорее всего, повысится артериальное давление. Но если вы всегда любили крупных псов, то у вас, очевидно, возникнет прямо противоположная эмоциональная реакция, и вы ощутите прилив нежности и умиления. В любом случае, по мере развития событий ваш мозг будет продолжать обрабатывать информацию. Например, вы заметили, что собаку крепко держит на поводке хозяин, обратили внимание на то, что это приятный человек, или, скажем, узнали в нем своего соседа, поняли, что знаете этого пса, и вспомнили, что он любит играть с вашими собаками. Все это происходит безотчетно и почти мгновенно^{96}.

Таким образом, процесс усвоения и упорядочения информации протекает естественно и во многом неосознанно. Так в чем проблема? Дело в том, что этот естественный когнитивный процесс может сослужить нам плохую службу. У нас формируются устойчивые мыслительные модели, определяющие особенности анализа и интерпретации внешней информации. Подчас они мешают адекватному восприятию действительности.

Приведем забавный пример. Это история о нашем юном друге Лукасе. В то время ему едва исполнилось полтора года, и он как раз выучил много новых слов, обозначающих разных животных. Любимыми его словами были «кот» и «собака», и мальчик уже мог называть так своих домашних питомцев. «Мишка» тоже было одним из любимых слов, но оно его немного пугало, потому что он видел изображения этого огромного зверя в книжках. Однажды Лукаса навестила его тетя Эбби. С собой она привезла собаку – по кличке Мишка. Представьте себе растерянность нашего маленького героя: он, наконец, запомнил виды животных и их названия, а тут вдруг такая неувязка! Поначалу он даже отказывался называть собаку по имени.

Но Лукас – очень смысленный парнишка и через некоторое время благодаря объяснениям взрослых все-таки понял, что помимо категории вида животных есть еще категория имени! Освоив эту премудрость, он смирился с тем, что собаку зовут Мишка.

Даже умные, рациональные взрослые могут попасть в подобную ловушку. Просто удивительно, как часто реальность не укладывается в наши мыслительные модели и как часто мы принимаем воображаемое за действительное, не анализируя происходящее. Если то, что мы видим, противоречит нашим устоявшимся представлениям, это сбивает нас с толку. Некоторые люди (не такие, как Лукас) стараются механически «втиснуть» нестандартную информацию в рамки своих мыслительных моделей. Это вполне естественный способ усвоения информации, однако при частом употреблении такой подход приводит к стереотипному мышлению и лишает нас остроты восприятия.

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. Например, они могут подумать: «О, ну конечно Скотт будет отстаивать *эту* точку зрения. Он же финансист». Или: «Сьюзан, да она всегда поддерживает Скотта. Заранее известно, что она скажет, так что не стоит даже пытаться просить ее о помощи». Или: «Майк всегда сначала говорит, а потом уже думает». Иногда такие характеристики имеют под собой почву, но в любом случае это стереотипные суждения – то есть рефлекторные, категоричные предубеждения, ограничивающие нашу способность ясно видеть происходящее.

Более того, зачастую мы воспринимаем лишь то, на что нацелено наше сознание, а всего остального не замечаем. То есть, если вернуться к примеру с командной работой, коллеги прислушаются к мнению Скотта относительно финансовых показателей, в то время как его тонкое замечание по поводу кандидатуры нового директора, скорее всего, останется незамеченным. Если на каком-то совещании Сьюзан сядет рядом со Скоттом, это будет истолковано как знак поддержки – даже если другого свободного места в зале нет. Что же касается идей Майка, то их, как правило, не будут принимать в расчет, и никто

не заметит, что иногда он высказывает взвешенные, тщательно продуманные и обоснованные предложения.

Если же мы будем вдумчиво анализировать свое восприятие действительности, это поможет нам различить, где истина, а где ее скрывает наше предвзятое отношение. 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.

Когда мы уделяем повышенное внимание какому-то одному аспекту личной или профессиональной жизни, у нас остается меньше интеллектуальных ресурсов для обработки прочей информации. Стремясь повысить эффективность своей деятельности, мы становимся невосприимчивы к любым проявлениям действительности, не связанным с нашей основной задачей. Из-за этого мы часто оказываемся неспособны найти оригинальное решение проблемы, освоить какой-нибудь новый подход или даже заметить бросающиеся в глаза, но непривычные для нас возможности выхода из трудной ситуации. Безоглядно посвящая себя одной-единственной цели, мы утрачиваем чуткость восприятия. Сосредоточенность на узком круге вопросов и постоянная необходимость одновременно выполнять множество операций приводят со временем к переутомлению: наша интеллектуальная деятельность становится крайне ограниченной, а эмоциональные реакции – непредсказуемыми.

Патрик Сеско, генеральный директор концерна Unilever, отличается исключительной работоспособностью^{97}. Но при этом он успешно избегает всех тех «побочных эффектов», которыми грозит постоянная повышенная концентрация внимания. В этом ему помогает стремление к новым знаниям. Как говорит сам Патрик, «когда все время учишься, то не останавливаешься в развитии и всегда можешь взглянуть на вещи под другим углом». Но для того чтобы учиться,

требуется не только желание, но и время. Поэтому Патрик целенаправленно стремится к новым впечатлениям и использует любую возможность, чтобы применить новые навыки. Его страсть – познавать жизнь и делать открытия. С той же любознательностью Патрик относится к общению с людьми. Он внимательно наблюдает за поведением окружающих, анализирует их речь, жесты и мимику, прислушивается к тому, что и каким тоном они говорят. Затем он пытается разобраться в чувствах людей, понять, почему они поступают так, а не иначе. Он усиленно борется с соблазном делать скоропалительные выводы относительно намерений и желаний других людей. Он старается рассматривать поведение окружающих с разных точек зрения и сопоставлять свои оценки с реальными фактами, а не с собственными представлениями, которые могут оказаться ложными. Иначе говоря, Патрик управляет процессом познания действительности и восприятия информации – и тщательно продумывает свои поступки.

Такой подход – и Патрик может это подтвердить – позволяет избежать инертности сознания и дает возможность всегда точно оценивать свое внутреннее состояние и внешние события. Работая над собой, эту способность можно усовершенствовать. Нужен лишь постоянный анализ привычных мыслительных моделей, а также любознательность и дисциплина ума. Однако при этом нельзя забывать о других факторах, которые тоже могут лишать нас остроты восприятия.

Рассмотрим теперь вторую причину, приводящую к укоренению инертного сознания. Это общественные условности, имеющие большую власть над многими людьми.

На какие жертвы толкает нас целеустремленность

«Джастину» (имя вымышленное) всю жизнь сопутствовал небывалый успех. Он блестяще окончил школу и университет, стремительно продвигался по службе и к сорока пяти годам уже занимал кресло финансового директора. В компании, где он работал, этот пост традиционно считался трамплином для получения должности генерального директора. Однако, к немалому удивлению Джастина, когда генеральный ушел в отставку, совет директоров пригласил на его

место кандидата со стороны. И мало того, что Джастин не получил желанный пост, он еще и попал в немилость к новому директору. Джастин был потрясен. Как же так? Он-то считал себя идеальным претендентом на эту должность. Но в ответ на его претензии совет директоров объяснил несостоявшемуся директору, что ситуация изменилась и фирме нужен другой руководитель. Как это понимать?

Джастин уже видел себя в роли генерального. Еще бы: отличный послужной список, блестящие достижения, устоявшаяся семейная жизнь. Он даже выглядел соответственно: обаятельный, холерный, серьезный. Сейчас Джастин понимает, насколько искаженными представлениями о «должном» он руководствовался все эти годы, пока тщательно выстраивал свою карьеру^{98}. Он был прилежным студентом, ухаживал за очень милой девушкой, старательно добивался поставленных целей в профессиональной сфере, потом женился и начал строить семью. У него были исключительно благие намерения, он все делал «правильно», жил в соответствии с общественными нормами. Разумеется, в этом не было ничего плохого. Но, как многие целеустремленные и талантливые люди, Джастин относился к жизни так, будто это простой перечень формальных задач, о которых можно забыть сразу после их выполнения:

- окончить университет;
- найти спутницу жизни;
- проявить себя в профессиональной сфере;
- завести детей;
- получить повышение по службе.

Однако вся загвоздка в том, что учиться человек должен не только в школе. Нельзя считать, что раз ты получил диплом, то и расти больше некуда. Современная жизнь такова, что необходимо постоянно меняться и адаптироваться к новым условиям. К сожалению, многие люди после того, как вступают в брак и обзаводятся детьми, начисто забывают о том, что семьей надо еще и серьезно заниматься, иначе очаг может потухнуть. А как результат – холодные, натянутые отношения и душевная боль. Мы наблюдаем это сплошь и рядом: с годами живущие вместе люди все больше отдаляются друг от друга, и общение сводится к обсуждению бытовых вопросов (кто куда должен пойти, что нужно сделать по дому и т. п.). Дети почти не видят родителей и даже не имеют возможности как следует их узнать; родители же

слишком заняты на работе, чтобы интересоваться жизнью своих чад и вникать в их проблемы. Когда на первое место выходит забота о карьере, когда стремление к новым достижениям превращается в самоцель, отношения с близкими становятся до обидного отстраненными и сухими.

Такая строго расписанная, выхолощенная жизнь нередко приводит людей к потере себя. Благородные цели словно скрываются в тумане, и наступает день, когда человек вдруг понимает, что почва ушла из-под ног и ему не за что зацепиться^{99}.

Мы вовсе не хотим сказать, что социальные нормы и наши обязанности по отношению к другим людям не имеют никакого значения. Конечно, это не так. Но когда общественные установки мешают человеку понять собственные ценности и устремления, то он не может быть самим собой и тратит все силы и время на исполнение чужих требований и желаний. В этом случае он, по сути дела, начинает отрываться от своего истинного «я» и вынужденно прибегать к защитным механизмам, без которых просто не смог бы вынести груз своих обязанностей.

В итоге человек превращается в собственную тень. Он лишь играет навязанную ему социальную роль, но больше не является хозяином своей жизни. Как это ни странно, но, оказавшись в подобном положении, люди часто начинают горячо отстаивать значение ценностей, принципов и норм, в то время как их собственная жизнь никоим образом не соответствует провозглашенным идеалам. Иногда человек – по крайней мере на словах – верит в институт брака и поэтому не решается на развод, но все же тайно ищет «утешения» на стороне. Бывает и так, что бизнесмен ведет внешне честную и добропорядочную жизнь, а на самом деле совершает скрытые махинации и наносит вред своей фирме. Случается также, что люди работают на износ и внешне бодрятся, тогда как внутри у них давно произошел надлом.

Так случилось и с Джастином. В последние годы, предшествовавшие неожиданному карьерному краху, он получал все меньше удовольствия от работы, да и семейная жизнь стала казаться ему очень уж скучной и однообразной. Но, как сильная личность, Джастин был уверен, что сумеет найти выход из этой ситуации. Он тщательно скрывал от себя истину, стараясь не замечать, что и дома,

и на работе уже назрел кризис. Он просто не знал, с чего начать. Возможно, он боялся. В конце концов, это случается со многими: когда мы начинаем догадываться, что что-то неладно и пора меняться, то нередко пасуем и противимся неизбежному. И тогда в действие вступает целый ряд защитных механизмов: мы злимся, жалеем себя, становимся агрессивными или впадаем в апатию. Нахлынувшие чувства сковывают нас. В подобных ситуациях мы можем, как Джастин, предаться слепой погоне за формальным успехом и достижениями, «набирая очки», но при этом утратив ясность мышления и восприятия и не отдавая себе отчета в своих чувствах. Когда круг наших интересов сужается до ограниченного набора задач, мы упускаем из виду многие благоприятные возможности. Не замечаем сигналов к тому, что надо заострить на чем-то внимание или скорректировать свое поведение. Так, Джастин не сумел услышать своих коллег и членов совета директоров, а ведь они не раз пытались указать ему на то, что его стиль руководства не соответствует стратегическому курсу развития организации.

Неустойчивая самооценка и «синдром самозванца»

Чтобы избавиться от психологического дискомфорта и тревожности, многие успешные люди прибегают к защитным реакциям. Часто они прячут свои страхи за ширмой показной самоуверенности, то есть используют в качестве маски одно из самых типичных качеств сильной личности. Одни становятся чрезмерно обидчивы и абсолютно невосприимчивы к критике. Другие живут в ожидании того, что рано или поздно их «разоблачат» и тогда все увидят, каковы они на самом деле – вовсе не такие замечательные, как казалось все это время. Так было и с «Николь» (имя вымышленное). Она работала старшим вице-президентом отдела НИОКР крупной фармацевтической компании. Когда-то Николь начинала врачом, но вскоре перешла в коммерческий сектор, решив, что здесь ей представится больше возможностей проявить себя. Несколько лет проработав на руководящей должности, она приобрела солидный опыт: ей неоднократно приходилось сталкиваться с серьезными проблемами. Особенно раздражали Николь постоянные напоминания о ее половой принадлежности: она была единственной женщиной в составе высшего

руководства. В итоге наша героиня заняла оборонительную позицию и начала работать на износ, стараясь показать рекордные результаты. Добиться успеха ей помогли недюжинный талант, сила личности, хорошая профессиональная репутация и известная напористость. Однако такое неестественное напряжение не проходит даром. Столь интенсивная самозащита отнимает у человека массу энергии и истощает его внутренние ресурсы. Кроме того, стремление самоутвердиться может обернуться хронической тревогой. Тогда человек постоянно спрашивает себя: «А смогу ли я преодолеть очередное препятствие? Хватит ли у меня сил, чтобы выиграть следующее сражение?»

Со временем Николь становилось все труднее добиваться желаемых результатов. Она превратилась в агрессивного, мнительного человека. А между тем, участие в управлении организацией требовало неизменной бдительности, чуткости и даже известной близости в отношениях с людьми. Работа в составе высшего руководства предполагала решение сложных задач и принятие важных решений, а для этого необходим был открытый диалог, готовность корректировать свою позицию и идти на серьезные уступки ради интересов бизнеса. По мнению коллег, самоуверенность и неприступность, которые постоянно демонстрировала Николь, мешали нормальному деловому сотрудничеству. Через какое-то время они, да и сама Николь, попросту устали от бесконечных противостояний и почти перестали общаться. Она оказалась в патовой ситуации: чем меньше она контактировала с другими сотрудниками, тем меньше было ее влияние, – а чувство, что власть ускользает из рук, только больше озлобляло Николь, и отсюда возникали все новые разногласия.

Сталкиваясь с человеком, который отчаянно пытается самоутвердиться, хотя, казалось бы, его статус и прошлые достижения говорят сами за себя, мы начинаем подозревать, что имеем дело с чрезвычайно уязвимой личностью, терзаемой тревожными мыслями и опасющейся за свое положение. Пример тому Николь: ее почти неестественная уверенность в себе и колючий стиль общения явно говорили о том, что она маскируется ради самозащиты.

Такое встречается на каждом шагу. Очень часто люди, которые кажутся окружающим исключительно уверенными в себе и даже

излишне самоуверенными, на самом деле ранимы, как никто другой. Майкл Кернис и его коллеги пришли к выводу, что вопреки распространенному мнению стабильно высокая самооценка – вовсе не показатель внутренней гармонии: напротив, показное самодовольство может свидетельствовать о «неустойчивой самооценке»^{100}. 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.

Мы предполагаем, что в большинстве случаев неустойчивая самооценка блестящих профессионалов – это своего рода побочный продукт их жизненного успеха. Люди, которые показывают отличные результаты в школе, университете, а потом и на работе, зачастую получают массу хвалебных отзывов – им даже может казаться, что они не заслуживают такой чести. Такой руководитель находится в постоянной тревоге: он опасается – вдруг произойдет нечто ужасное, и люди поймут, что он не настолько хорош, и тогда все пропало.

Когда мы общались с менеджерами различных компаний, многие из них упоминали так называемый «синдром самозванца» – не дающее покоя чувство, что на самом деле ты не такой замечательный человек и специалист, как все думают^{101}. Лидеры, обладающие активным сознанием, способны вовремя распознать этот синдром и не допустить того, чтобы их тревога вылилась в агрессивное поведение. Но менее грамотные руководители, опасаясь «разоблачения», начинают напускать на себя неумеренный апломб и прикрываться пустой бравадой. На свои слабые стороны они не обращают внимания или попросту их скрывают. Они боятся делиться полномочиями с сотрудниками, которые могут выставить их в неприглядном свете перед коллективом, – и постоянно стараются показать всем, какие они талантливые и успешные. Есть и такие лидеры, которые в подобной ситуации полностью отгораживаются от окружающих. Им кажется, что подпускать людей близко – слишком рискованно.

Но если вы хотите иметь гибкое, активное сознание, тесное взаимодействие с людьми просто необходимо. Невозможно по-настоящему понять окружающих, если вы не будете с ними общаться. Многие руководители сознательно уклоняются от частых контактов и тесных личных отношений с коллегами и подчиненными. Они либо

опасаются, что, узнав их поближе, сотрудники увидят их истинное лицо, – либо боятся стать пристрастными. Бывает и так, что руководитель попросту не желает тратить на это время – или сами сотрудники не готовы к откровенному общению с ним. В общем, многие лидеры считают, что налаживание близких отношений с людьми – дело сложное, ненужное и даже опасное. Отсюда – типичное желание махнуть на все рукой и отказаться от попыток установить с подчиненными тесный контакт. Слишком уж это хлопотно.

Неудивительно, что такие лидеры легко утрачивают ясность восприятия и становятся заложниками инертного сознания. Высокая ответственность, с которой сопряжена руководящая деятельность, чувство уязвимости и незащищенности, а также наши внутренние представления о «правильном» поведении и попытки преодолеть стресс – все это вместе сужает кругозор. Но для поддержания эффективности, внутренней гармонии и плодотворных отношений с людьми требуются как раз противоположные установки: мы должны быть открытыми для новых впечатлений, постоянно анализировать свой внутренний мир, поведение окружающих и внешние обстоятельства, а не замыкаться на ограниченном наборе проблем. Тогда нам удастся сохранять сосредоточенность и уравновешенность даже в кризисных ситуациях и ни при каких обстоятельствах не изменять самим себе. Внимательное отношение к своим мыслям и эмоциям и тщательное наблюдение за окружающей действительностью позволяют нам получать больше точной информации и принимать более обоснованные решения. Активность сознания – это возможность преодолеть негативное воздействие синдрома жертвы и найти дорогу к восстановлению и развитию лидерского потенциала.

Практические методы: Как сделать сознание активным

Следует понимать, что приобрести и сохранить активное сознание невозможно без целенаправленной работы над собой. Иногда нас спрашивают, можно ли развить такие навыки, как сосредоточенность и острота восприятия, в условиях современной коммерческой организации? И мы с удовольствием отвечаем: «Да, это вполне реально!» 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. Знания и методы, тысячелетия назад освоенные мировыми религиями и философскими традициями, только сейчас становятся известны западной цивилизации благодаря исследованиям в области управления. Сегодня мы понимаем, как велико значение самоанализа и умения сознательно контролировать свои мысли, чувства и поведенческие реакции.

Как уже отмечалось в этой и других наших работах, самосознание – ключевой элемент эмоционального интеллекта, который положительно влияет не только на наше личностное развитие и психологическое самочувствие, но и на конкретные коммерческие результаты. То есть активное сознание – это не просто приятное дополнение к арсеналу полезных качеств и навыков. Это реальная сила, повышающая эффективность нашей деятельности.

Допустим, вы прониклись желанием воспитать в себе активное сознание. Возникает вопрос: что нужно для этого *сделать*? Наш личный профессиональный опыт, а также знания, накопленные нашими коллегами, говорят о том, что к этой цели ведет множество дорог – от тренингов по развитию когнитивных способностей до буддистских медитативных практик и корпоративных программ повышения квалификации (в частности, с привлечением тренера-консультанта). Мы предлагаем вам свой метод, представляющий собой сочетание самоанализа, практической тренировки и сотрудничества с другими людьми. Как правило, чтобы сделать свое сознание

активным, необходимо скорректировать свои мыслительные модели, поскольку у большинства людей формируются консервативные, инертные когнитивные установки, которые препятствуют нормальному личностному развитию. А это значит, что вам, скорее всего, потребуется освоить процесс целенаправленного самосовершенствования. В конце этой главы и в Приложении В вы найдете полезные идеи и упражнения, которые помогут вам развить внимательность и чуткость восприятия. А сейчас мы вернемся к генеральному директору Unilever Патрику Сеско и рассмотрим, как этот успешный руководитель культивирует активность сознания в повседневной жизни.

Самоанализ и созерцательность

Когда мы разговаривали с Патриком Сеско о том, как ему удается сохранять активность сознания, он сказал, что каждому лидеру, на его взгляд, необходимо регулярно предаваться спокойным уединенным размышлениям. Это значит, что любой менеджер должен найти для себя каждодневную возможность обдумывать все, происходящее с ним, и систематизировать свежие впечатления. В этом могут помочь медитация и разного рода духовные ритуалы, прогулки и созерцание природы, а также ведение дневника, в котором он будет описывать свои чувства и мысли.

Почему самоанализ имеет такое большое значение? Дело в том, что для выполнения ответственных задач и преодоления стресса, неизбежно сопутствующего руководящей деятельностью, требуется умение понимать и держать в узде свои эмоции. Если же у вас нет времени на то, чтобы подумать о себе, навести порядок в своих мыслях, найти внутренний стержень и обрести душевное спокойствие, вы никогда не сможете стать хозяином своих импульсов и желаний. Более того, если вы не можете найти время на то, чтобы «заняться собой» и проанализировать свое состояние, то бессмысленно рассчитывать на уважение и симпатию окружающих. Самоанализ помогает найти путь к внутренней гармонии и самореализации. Это, в частности, предполагает, что человек должен работать над собой и учиться сохранять уравновешенность и сосредоточенность. Если вы будете хорошо знать себя, то сумеете найти общий язык и с другими

людьми. Невозможно развить навыки активного сознания, если не уделять внимание своему умственному, физическому, эмоциональному и духовному состоянию. Сложность в том, чтобы суметь расслышать их негромкие голоса в нашем шумном, суетном мире.

Патрик признает, что путь лидера сопряжен с огромным напряжением и, в общем-то, одинок, и из-за этого крайне сложно оставаться чутким, отзывчивым, сосредоточенным человеком и целостно воспринимать себя и окружающих. Поэтому за многие годы у него сформировалась привычка: использовать типовые жизненные ситуации для тренировки и развития внимательности. Этот человек искренне любит учиться, что играет большую роль в формировании активного сознания. Он много читает (художественную литературу, мемуары и др.) и умеет найти родственные души – единомышленников, с которыми можно обсудить новые идеи. Он не жалеет времени на занятия, помогающие ему обрести душевный покой, – причем часто это бывают самые обыденные вещи, скажем, вечер в кругу семьи, шутливый разговор с друзьями или неторопливые уединенные раздумья.

Кроме того, Патрик использует для улучшения концентрации внимания следующий метод. Как только появляется возможность, он делает перерыв в работе и отправляется в такое место, где можно забыть о тревогах и погрузиться в сосредоточенные размышления. Лично для него самым умиротворяющим и безмятежным местом является пустыня. Он часто вспоминает две древние арабские мудрости: «Пустыня – это сад, который сотворил для себя Аллах. Он убрал оттуда все живое, чтобы ничто не нарушало его покой во время прогулок». И еще: как говорят погонщики верблюдов, «Аллах убрал из Сахары все лишнее, чтобы человек мог постичь суть вещей»^{102}.

Патрик садится на самолет и отправляется в пустыню – там он может восстановить силы и отдохнуть душой. Но, разумеется, как и большинство из нас, он связан массой обязательств и не может себе позволить ни с того ни с сего оставить фирму. Поэтому он ищет и другие возможности приобщиться к той особенной атмосфере умиротворения, которую мы ощущаем, оказываясь на природе

или в каком-нибудь тихом, безлюдном уголке. Так Патрик научился успокаивать свой ум с помощью одного только воображения.

Когда удастся выкроить хотя бы полчаса свободного времени, он просто закрывает глаза и представляет, что находится в одном из тех мест на земном шаре, что особенно ему дороги. Например, он воображает пустыню: видит песчаные дюны, чувствует, как ветер бьет в лицо, как пахнет раскаленная земля... Такого рода мысленные образы обладают мощным воздействием на нашу психику. Более того, исследования доказали, что одни только мысли о чем-то мирном и приятном могут повлиять на физиологию человека и успокоить его нервную систему^{103}.

Во время своих уединенных размышлений Патрик не только старается разобраться в себе, но нередко еще и рассуждает о друзьях и близких, коллегах и подчиненных. Вот как он описывает этот процесс: «Я очень внимательно наблюдаю за людьми. Потом я “разговариваю сам с собой”, пытаюсь лучше вникнуть в смысл увиденного. Правильно ли я истолковал поведение этого человека? Не мешают ли мне какие-то предрассудки понять его истинные потребности и намерения? Смог ли я посмотреть на ситуацию с разных точек зрения?»

Несколько лет назад (в то время Патрик руководил одним из подразделений компании Unilever) произошла любопытная история. Однажды администрация филиала во главе с Патриком Сеско приняла решение больше не повышать зарплату всем сотрудникам поголовно, как это делалось раньше. Вместо этого была разработана система оплаты «по заслугам», основанная на итогах аттестации. Патрик и его коллеги-менеджеры считали, что это позволит более точно оценивать вклад каждого работника в общее дело и, соответственно, более справедливо распределять выплаты. Патрик был очень доволен принятым решением и гордился продуманностью новой системы.

Конечно, он понимал, что нововведение вызовет у некоторых сотрудников возмущение, но был к этому готов. Ведь новый метод выглядел настолько справедливым, что, казалось, отстоять его не составит труда. И, естественно, настал день, когда к Патрику явился недовольный подчиненный, не получивший желанной прибавки к зарплате. Вместе они еще раз просмотрели отчет о результатах аттестации. Как и предполагалось, никаких ошибок найти не удалось.

Патрик спросил сотрудника: неужели он думал, что у него будут более высокие показатели? Тот ничего не отрицал: напротив, он был полностью согласен с оценкой своей работы. Но затем подчиненный сказал нечто такое, чего Патрик никак не ожидал: «В этой новой системе что-то не так. Я же отдаю работе все силы. Я выкладываюсь по полной. Все это время я делал все от меня зависящее, чтобы никого не подвести. Я трудился, как только мог, прилагал максимум усилий, подходил к делу со всей ответственностью. Я был верным, преданным, добросовестным работником. Я использовал свои таланты на благо компании и вдохновлял коллег на то, чтобы они поступали так же. Я вкладывал в работу всю душу».

Патрик обдумал эти слова и признал, что сотрудник прав. Он сказал: «Ваши претензии вполне обоснованны. Пожалуй, наша система и вправду не позволяет полностью оценить ваш труд. Но видите ли, в чем дело. Если я объявлю о пересмотре принятого решения, это повредит репутации руководства, что нанесет удар по нашим корпоративным ценностям. Но я вам обещаю: если в конце следующего года вы придете ко мне и скажете, что все это время трудились, не жалея сил, и были преданы фирме, и сможете доказать, что ваши старания отразились на финансовых результатах, – повышение зарплаты вам обеспечено. А пока что мы вместе с другими менеджерами проанализируем достоинства и недостатки новой системы и подумаем, как ее усовершенствовать, чтобы можно было оценивать и более тонкие аспекты производительности – те качественные параметры, на которые вы совершенно справедливо сейчас указали».

Как поступил Патрик? Он использовал этот случай для того, чтобы не просто лишний раз потренировать навык активности сознания, но и *развить* его. Сложившаяся ситуация помогла Патрику раздвинуть границы своих личных представлений. После этого инцидента он проанализировал, какими соображениями руководствовалась его команда при разработке новой системы материального стимулирования. И заметил, что выбранный метод, действительно, не позволял учитывать ряд важных моментов, в частности оценивать целеустремленность сотрудника, его преданность компании, а также влияние этих качеств на климат в организации и коммерческие

результаты подразделения. Со временем Патрику и его команде удалось внести необходимые поправки и усовершенствовать систему.

Нельзя закрыть эту тему, не сказав о той роли, которую играют в развитии активного сознания теплые человеческие отношения. Душевная связь с друзьями и любимыми дает нам два важных преимущества: чувство защищенности и ясное понимание того, как мы воспринимаем окружающих, а они – нас. Благодаря общению с близкими людьми мы можем многое узнать о себе. Отношения с супругами, возлюбленными, детьми и друзьями дают нам возможность лучше понять себя и определить, действительно ли наше поведение соответствует тем ценностям, которые мы провозглашаем на словах. Кроме того, мы можем выяснить, каких качеств нам недостает, и также извлечь из этого урок. И здесь мы подходим к вопросу о том, как можно использовать социальные связи для повышения активности нашего сознания.

Социальные связи

Размышления, созерцание, медитация, когнитивные тренинги – все эти методы самопознания помогают сделать наше сознание более активным. Однако, как бы ни были они хороши, этого недостаточно. Мы должны не только прислушиваться к себе, но и учиться внимательно наблюдать за другими людьми и окружающим миром. А это очень непросто. Нельзя быть уверенным в том, что ты правильно истолковал поведение какого-то человека, если нет возможности сверить свои выводы с его или получить подтверждение у других. И как определить, сумел ли ты оценить ситуацию с разных позиций, если ты не вступаешь ни с кем в диалог? Что там говорить: без взгляда «со стороны» мы даже не можем понять, адекватна ли наша самооценка.

Чтобы сделать сознание активным, необходимо вдумчиво анализировать поведение людей, пытаться понять их мысли и чувства. Таким образом мы получаем информацию об окружающем мире. Но не только. Это дает нам возможность лучше узнать себя.

Джози Харпер – завуч по физкультуре и спорту в Дартмутском колледже – убедилась в этом на собственном опыте. Несколько лет назад она оказалась в непростой ситуации: нужно было закрыть одну

из спортивных секций. Разумеется, ни у кого это не вызвало энтузиазма. Но Джози понимала, что очередное урезание бюджета и сокращение финансирования всех остальных программ ради сохранения одной – не выход. В прошлом она уже не раз вынужденно уменьшала расходные статьи, и это грозило привести к тому, что в конце концов пришлось бы свертывать не одну, а сразу несколько программ. В итоге Джози – хотя это решение далось ей не без труда и она долго и мучительно взвешивала все «за» и «против» – пошла на то, чтобы убрать из учебной программы один вид спорта. Выбор пал на плавание и прыжки в воду. Джози понимала, что ее решение никому не понравится, и больше всего переживала за учащих, которые лишатся возможности заниматься в этой секции.

Действительно: и студенты, и их родители, и выпускники колледжа были возмущены. На Джози обрушился шквал телефонных звонков и писем. В коридорах ей не давали прохода, донимая слезными просьбами. Закрывание секции бурно обсуждали и на педсоветах, и на родительских собраниях. Но среди всей этой шумихи Джози сохраняла спокойствие. Она оставалась собранной и внимательной к окружающими, тогда как на ее месте любой другой человек наверняка стал бы замкнутым и неприступным или, во всяком случае, повесил бы на дверь своего кабинета табличку «Просьба не беспокоить». Но наша героиня не теряла связи с людьми. Даже в те дни, когда окружающие были по-настоящему разгневаны действиями Джози (и может быть, даже испытывали ненависть к ней самой), она продолжала искать понимания, общаться, налаживать контакты. Она желала убедиться в том, что объективно оценивает ситуацию, не упускает никаких важных деталей и правильно понимает чувства людей, которых затронуло ее решение. Она старалась лично поговорить с каждым и не жалела на это времени. Джози выслушивала жалобы и предложения, объясняла свою позицию, не теряя сосредоточенности и трезвости суждений. Ей удавалось находить общий язык с собеседником, даже если это был жесткий, неприятный разговор. И в итоге случилось то, о чем можно было только мечтать: учащиеся, родители и выпускники дружно объединили свои усилия, и секцию удалось спасти.

Джози рассказала нам, что эти «пятьдесят дней кошмара» стали одним из главных уроков в ее жизни. «Замечания и наблюдения,

которыми делились со мной тогда люди, помогли мне понять, что я для них значу, кого они во мне видят. Благодаря этому я обрела уверенность в своем влиянии на окружающих»^{104}. И мало того что эта ситуация многому научила Джози, она еще и позволила ей *улучшить* отношения с очень многими людьми – несмотря на то, что первоначально ее действия вызвали волну критики и возмущения.

Однако не стоит рассчитывать на столь блестящие результаты, если вы не умеете наладить *контакт* с окружающими – если вам не свойственны такие качества, как открытость, готовность к диалогу и свободному обмену мнениями. Пол Макдермотт, заместитель регионального администратора Управления служб общего назначения^[13] при правительстве США, сумел внедрить принципы открытого диалога в практику работы своей организации и использовать их для постоянного развития активного сознания и укрепления командного духа^{105}. Пол исходит из того, что высокий эмоциональный интеллект – залог здоровых трудовых отношений в коллективе. Он не только сам следует этой установке, но и призывает к тому же других сотрудников. Более того, он тщательно выстраивает свои отношения с людьми. Работа в правительственном учреждении сложна тем, что между чиновниками (многие из которых работают в этом подразделении уже не первый год) давно установились прочные связи. А это значит – прочные союзы, старые раздоры и постоянная борьба за вечно ограниченные материальные средства. Все это – полная противоположность искренним и доверительным отношениям, без которых невозможно создать в организации здоровый климат. Пол пришел к выводу, что в таких условиях нельзя расслабляться; нужно постоянно работать над собой, развивать гибкость ума и остроту восприятия. Он решил, что будет тщательно анализировать поведение людей и стараться понять, что они пытаются ему сказать.

Надо сказать, что такой подход принес Полу и его команде ощутимую пользу. Их организация неизменно добивается высоких финансовых показателей и считается одним из самых эффективно работающих государственных ведомств. Вот что говорит по этому поводу сам Пол: «Мы сумели не просто выдержать все испытания, но и стать одними из лучших. И все это благодаря внимательным, чутким отношениям внутри коллектива. Развивая эмоциональный интеллект, нам удалось создать такую обстановку, в которой каждый

имеет возможность полностью раскрыть свой потенциал, постоянно ощущая при этом поддержку окружающих». Ничего не скажешь, весомое заявление. И главное, оно подкреплено весомыми результатами! Если судить по ряду критериев, уровень инициативности сотрудников в организации сегодня высок, как никогда, а клиенты ведомства считают его работу исключительно эффективной. Неудивительно, что и доходы управления в последнее время достигли небывалого уровня^{106}.

Мы уже много лет консультируем руководителей ряда крупнейших мировых компаний и имели возможность убедиться в том, что трезвое, внимательное, вдумчивое отношение к себе, другим и окружающей действительности – это залог грамотного лидерства (и, разумеется, более яркой, насыщенной жизни). А значит, стоит потратить время и силы на то, чтобы научиться жить с активным сознанием! Мы и сами давно занимаемся развитием этих навыков и по собственному опыту – а также по опыту общения с выдающимися лидерами – знаем, что, когда человек день ото дня воспринимает свое существование все более осмысленно, это помогает ему жить полной жизнью и добиваться успеха на профессиональном поприще.

Однако хотим вас предостеречь. Для некоторых людей развитие навыков активного сознания становится самоцелью, превращается в навязчивую идею. Но нет ничего более утомительного, чем общение с человеком, который беспрестанно описывает свои достижения на ниве самосовершенствования и рассказывает каждому встречному, как упорно он работает над собой, каких сил это от него требует, какие результаты приносит и т. д. Грамотным лидерам удастся избежать этой ловушки за счет того, что они видят перед собой высокую цель, выходящую за рамки их сиюминутных потребностей и желаний, – именно благодаря этому вдумчивое отношение к себе не перерастает в эгоцентризм.

Допустим, менеджер развил в себе такое качество, как активность сознания. Это значит, что он стал проницательным, чутким, сосредоточенным человеком. Что он будет делать дальше? На наш взгляд, в этом случае эффективному руководителю надлежит подумать о двух остальных столпах резонансного лидерства – оптимизме и эмпатии. Этим свойствам личности как раз и посвящены следующие две главы.

Слушаем, наблюдаем, проверяем себя

Практические задания, которые вы найдете в этом разделе, помогут вам потренировать навыки активного сознания. Первое упражнение развивает самосознание. Оно научит вас «настраиваться» на свое внутреннее состояние. Второе и третье упражнения способствуют развитию чуткости, учат понимать чувства других людей и правильно оценивать их поведение. Попробуйте выполнять эти упражнения, а также задания из Приложения В в течение одной-двух недель, и вы заметите, как изменится ваше отношение к себе и окружающим.

Упражнение 1: Что я чувствую

Выполняйте это упражнение как минимум в течение недели. Суть его в следующем. Каждый день вы должны хотя бы три раза откладывать в сторону все дела, закрывать глаза и сосредоточиваться на своих внутренних ощущениях. Постарайтесь подобрать слово, наиболее точно описывающее ваши чувства и переживания. Не нужно ничего анализировать, просто назовите слово, которое подходит к вашему настроению в данный момент. Поначалу у вас будет уходить на это около пяти минут, и вы, возможно, обратите внимание, что для обозначения чувств вы выбираете довольно простые слова, не учитывающие каких-то более тонких оттенков, – например, «напряжен», «подавлен», «доволен». Однако по мере тренировок вы заметите, что теперь способны гораздо быстрее и точнее описать свои чувства. Например, вместо «напряжен» вы скажете «расстроен и немного встревожен», а вместо «доволен» – «доволен и горд собой» или «благодарен коллегам».

Упражнение 2: Смотрите, слушайте и запоминайте

Это упражнение поможет вам выявить свои полубессознательные представления о чувствах и мыслях других людей. Оно потребует от вас особой собранности, поскольку обычно мы воспринимаем окружающих почти рефлекторно и оцениваем жизненные ситуации «на автомате».

Выберите двух или трех человек, с которыми вы регулярно общаетесь лично. Возьмите листок бумаги и запишите, как, по вашему мнению, эти люди обычно ведут себя с вами. На это у вас должно уйти около двадцати минут. Вспомните их слова, поступки, выражение лица, тон голоса, жесты, позы. Не нужно ничего анализировать – просто придумайте словесное обозначение для эмоциональных и мыслительных реакций, которые, как вам кажется, вы у них вызываете. Возможно, вам будет проще справиться с этим заданием, если вы представите себе конкретный случай с участием вас обоих, имевший место в прошлом.

Затем, приблизительно в течение недели, заставляйте себя при каждой встрече тщательно наблюдать за этими людьми. Но, чтобы не смутить их, постарайтесь не выдать своего интереса. При общении смотрите им в глаза, изучайте их лица. Обращайте внимание на их позы, жесты, телодвижения. Такая повышенная бдительность поможет вам уловить «невидимые зацепки», которые могут рассказать о мыслях и чувствах ваших собеседников.

Хотя бы один или два раза в день записывайте свои впечатления от каждого «подопытного» – это должны быть короткие заметки о том, какие особенности его поведения вам удалось выявить. Поначалу можно просто отмечать свои наблюдения: что этот человек делал, что бросилось вам в глаза. Но через некоторое время, когда вы научитесь лучше распознавать скрытые сигналы, постарайтесь давать более серьезную оценку и отчетливо называть эмоции, проявления которых вы, как вам кажется, смогли заметить. Не нужно заходить в своих рассуждениях слишком далеко, иначе можно дойти до совсем уж беспочвенных выводов. Кроме того, следите за тем, чтобы не приписывать людям своих эмоций – не примешивать к трактовке их переживаний свое собственное психологическое состояние.

Упражнение 3: Сверим наши ощущения

После того как вы примерно в течение недели понаблюдаете за поведением людей, пытаясь понять их мысли и чувства, у вас накопится достаточно впечатлений, и вы сможете приступить к проверке своих выводов. Все зависит от ваших отношений с этими людьми: кому-то вы, возможно, «откроетесь» и расскажете о своих целях и задачах (которые состоят в том, чтобы развить в себе полезные

качества и улучшить отношения с окружающими). Если же, на ваш взгляд, признание будет неуместным, вы можете просто во время разговора делать замечания и задавать вопросы, касающиеся эмоционального состояния собеседника. Не нужно говорить, какое именно чувство он, на ваш взгляд, испытывает. Пусть он сам его назовет. Иначе человек может насторожиться и уйти в себя. Постарайтесь сочетать описания своих наблюдений и ощущений с легкими, ненавязчивыми предположениями: «Я вдруг сейчас заметил, что мы перестали смотреть друг другу в глаза, и мне как-то неловко. Кажется, вам тоже. Что случилось?» или «С тобой приятно общаться! Похоже, ты тоже в восторге от нового проекта». Или другой вариант: чтобы научиться лучше понимать людей и развить в себе способность правильно трактовать чужое поведение, вы можете просто задать человеку вопрос: «Что вы думаете насчет обсуждаемой проблемы?» Сравните полученный ответ с вашими собственными впечатлениями.

Если у вас возникло желание перейти на более высокую ступень обучения, начните наблюдать за межличностным взаимодействием в группе. Не просто фиксируйте фактические события, а тщательно следите за тем, как общаются между собой люди, какие чувства они испытывают и как влияют друг на друга. Обратите внимание на то, как общее настроение коллектива отличается от настроений каждого отдельно взятого сотрудника. Правильное истолкование группового поведения – весьма сложное искусство, и если вам удастся им овладеть, вы станете исключительно эффективным руководителем, способным вдохновлять людей на достижение самых смелых целей.

Глава 7

ОПТИМИЗМ

Территория начальной школы Нкомо в южноафриканской провинции Квазулу-Натал выглядит совсем не так, как мы с вами привыкли. Вот группа ребятшек бегают, смеется, играет на солнце. А рядом другие мальчики и девочки расселись по скамейкам и, склонившись вперед от усердия, с самым серьезным видом слушают учителя. Тот объясняет урок, делая записи на доске, прислоненной к стволу раскидистого дерева. Из классов – они расположены под тростниковыми навесами – доносятся звуки пения и голоса ребят, отвечающих домашнее задание или повторяющих новый материал.

Здесь как-то сразу чувствуется, что и ученики, и учителя подходят к обучению со всей ответственностью. Однако так было не всегда: всего несколько лет назад школы Нкомо просто не существовало. В этой провинции, особенно в отдаленных районах, учебных заведений отчаянно не хватало, поэтому многие дети не имели возможности учиться. Но нашлась одна женщина, которая решила изменить ситуацию. Она не просто поняла, что назрела необходимость что-то предпринять, – она всем сердцем верила в своих маленьких сограждан и хотела, чтобы они могли развивать свои способности.

Сегодня госпожа Зихали – директор начальной школы Нкомо. Она достигла цели, потому что лелеяла свою мечту и с оптимизмом смотрела в будущее. Тогда, в самом начале пути, она ясно представила себе школьный городок, который появится на этом месте и станет настоящим домом для дружной семьи учителей и учеников. Там будут самые настоящие классы, и хорошие учебники, и наглядные пособия... Ребята смогут изучать родную зулусскую^[14] культуру, узнают историю ЮАР и других стран... Она хотела, чтобы дети росли полноценными гражданами демократического государства, и искренне верила в их будущее.

Оптимизм наполнял нашу героиню надеждой и будил воображение, а это очень важно для лидера. Мы общались со многими руководителями и поэтому знаем, что появление заветной мечты – это первый шаг на пути к воплощению в жизнь самых смелых

замыслов. Пусть даже поначалу они выглядят совершенно фантастическими, как было и в случае со школой Нкомо.

Начиналось все довольно скромно. В 1998 году у будущего директора школы был лишь небольшой участок земли и камышовая хижина. Госпожа Зихали устроила под деревьями импровизированные классы, запаслась кое-какими методическими материалами... В новую школу пришло шестьдесят одаренных ребят, жаждущих учиться. Что было дальше? На месте госпожи Зихали кто-то другой, возможно, решил бы, что и этого достаточно – все же лучше, чем ничего. Но она знала, что в провинции осталось еще много детей, которым не удалось попасть ни в одну школу, а значит, нужно больше учителей. И еще ей было известно, что южноафриканское правительство направит их в школу только в том случае, если там для них будут оборудованы классы. И она взялась за дело. А пока обходились минимумом. Однажды кто-то припарковал машину под деревом, чтобы укрыть ее от полуденного солнца. Тогда к хозяину автомобиля подошел маленький мальчик и попросил: «Сэр, не могли бы вы убрать свою машину из нашего класса?»

Каким же образом директору все же удалось добиться всего, что она задумала? Дело в том, что вера в успех вдохновляла ее на активные действия. Госпожа Зихали решила как можно скорее найти средства на постройку навесов, причем с привлечением общественности. Разумеется, она сотрудничала и с правительственными организациями, но предпочла не надеяться только на государственное финансирование. Прежде всего она написала руководству ряда крупных южноафриканских предприятий, объяснив им ситуацию и описав суть своего замысла. Эта идея заинтересовала их, и они откликнулись. Конечно, подобные просьбы они получали и от других людей, но именно в обращении Зихали было что-то такое, что не оставило их равнодушными.

Затем она задумалась о местной общественности и задалась вопросом: откуда в бедной провинции могут взяться деньги на школу? Вообще, есть ли тут хоть кому-то дело до проблем образования? Ответ нашелся сам собой: одним из главных достояний региона всегда считались охотничьи угодья. Заказники, обслуживающие состоятельных туристов, получают большую прибыль. И именно охотничьи хозяйства непосредственно заинтересованы в повышении

культуры местного населения, поскольку жители провинции – это и есть их работники, соседи и помощники. С помощью Исаака Тембе (представителя фонда «Африка» по работе с органами местного самоуправления) и Джейсона Кинга (на тот момент главного управляющего частного охотничьего заказника Финда) госпожа Зихали разработала план, благодаря которому ей удалось изыскать необходимые средства на развитие школы. Теперь она регулярно приглашает гостей заказника Финда в свою школу. Те с удовольствием совершают эту экскурсию и иногда даже сами предлагают денежные пожертвования или вызываются приобрести учебные пособия.

Сегодня в школе Нкомо учится более семисот шестидесяти детей. Здесь одиннадцать классных комнат и две учительских. После окончания начальной школы ребята поступают в среднюю школу, техникум или колледж. Все они строят большие планы и многого ждут от будущего. А поскольку в школе Нкомо они получили хорошее начальное образование, у них есть все для того, чтобы воплотить свои мечты в реальность.

Небольшое помещение, с которого всего несколько лет назад начиналась эта школа, сегодня служит учительской и библиотекой. Здесь, среди нагромождения книг, стоит и рабочий стол госпожи Зихали, но ей редко удается присесть за него. Рядом на стене висит устав школы. Когда читаешь его, удивляешься тому, насколько *живо* звучат слова, в которых, в общем-то, нет ничего необычного: «Начальная школа Нкомо видит свою миссию в том, чтобы... качественно учить детей и помогать им полностью раскрыть свой потенциал. ...Мы ориентированы на реформирование образования, так как считаем, что уже на начальном этапе обучения каждый ребенок должен получать твердые знания. Это наше убеждение, и поэтому мы стремимся организовать педагогический процесс таким образом, чтобы он приносил пользу и радость самим учащимся, а также всем, кто связан с воспитанием детей».

Все это не пустые, а по-настоящему прочувствованные слова, потому что по этим принципам действительно *живут* госпожа Зихали, учителя, ученики, их родители и представители общественности, принимающие активное участие в судьбе школы. Оптимизм и увлеченность госпожи Зихали заразительны, и вся процитированная декларация буквально дышит энтузиазмом. Каждый день, приходя

на работу, учителя видят – среди книжек, детских рисунков и школьных принадлежностей – этот манифест. Он напоминает педагогам об их главной цели, и они стараются как можно лучше делать свое дело во имя лучшего будущего учеников, их родных и всех жителей провинции.

Можно только догадываться о том, каких физических и эмоциональных затрат стоило госпоже Зихали основать эту чудесную школу и добиться того, чтобы она развивалась. Наша героиня – чрезвычайно талантливый руководитель, владеющий стратегией резонансного лидерства. Недаром она сумела создать в школе позитивную эмоциональную атмосферу и наладить плодотворные контакты с общественностью^{107}.

Мы уже отмечали, что истинные лидеры умеют сформировать в организации благоприятный климат, проникнутый оптимизмом. Поэтому общаться с такими руководителями и трудиться под их началом приятно и интересно. Конечно, это не значит, что сотрудники постоянно пребывают в радужном настроении и работа для них – одно сплошное удовольствие. Но важно, что они готовы преодолевать трудности и с надеждой смотрят в будущее. Это восприимчивые к новым идеям, творческие люди, которые увлечены своим делом и полны решимости сделать все необходимое ради достижения общих целей^{108}.

Вот и в начальной школе Нкомо царит творческая атмосфера: люди работают вдохновенно, с энтузиазмом и полны оптимизма. Такой психологический климат создают в своем коллективе все эффективные лидеры. Отчасти им помогает в этом умение убеждать: они открывают для сотрудников новые перспективы и призывают их смотреть вперед. Таких лидеров и их сторонников будущее притягивает, как магнит. Но роль оптимизма, на наш взгляд, не ограничивается тем, что он помогает вызывать у людей позитивный эмоциональный отклик. Это качество также помогает лидерам не пасовать перед трудностями, стойко переносить все перипетии своей нелегкой жизни и восстанавливать физические и душевные силы.

Прежде чем приступить к рассмотрению конкретных способов развития оптимизма, давайте сначала выясним, что вообще понимается под этим словом.

Что значит «оптимизм»?

В наши дни отмечается всплеск интереса к оптимизму. Только за последнее время в Соединенных Штатах вышло три бестселлера на эту тему. Один из них – работа гарвардского профессора Джерома Группмана *The Anatomy of Hope: How People Prevail in the Face of Illness* («Анатомия надежды: как побороть болезнь силой духа»). В этой книге автор рассказывает о людях, которым оптимизм помог если не излечиться от рака (хотя таких случаев тоже было зарегистрировано немало), то хотя бы окончить свои дни не озлобившись и не утратив чувства собственного достоинства^{109}. Как упоминалось в главе 4, эмоции, которые сопутствуют оптимистичному взгляду на жизнь (в частности, приподнятое настроение, ощущение счастья, уверенность в своей власти над судьбой), помогают нам преодолевать стресс и восстанавливать силы. Человек, который с надеждой смотрит в будущее, отличается особой физиологической и эмоциональной устойчивостью к негативным воздействиям. Он умственно и физически готов к преодолению трудностей^{110}.

Рассмотрим, как оптимизм помогает настраиваться на позитивный лад. Когда во время объяснения по телефону с кем-то из родителей учеников или во время разговора с недовольным учителем взгляд госпожи Зихали падает на устав школы, висящий рядом с ее рабочим местом, она сразу вспоминает о своих главных ценностях и идеалах. И эта мимолетная мысль активизирует эмоциональный отдел мозга, не участвующий в анализе и обсуждении проблемы. Что, в свою очередь, запускает в действие механизм самовосстановления. Организм начинает сам себя регулировать и восполнять психологические потери. И на лице вновь появляется улыбка – к госпоже Зихали возвращается уверенность в том, что она делает. Вновь ощутив энтузиазм, она помогает своему организму войти в тонус. В то же время собеседник госпожи Зихали попадает под влияние ее настроения, успокаивается, становится более искренним и проявляет готовность пойти ей навстречу, чтобы решить возникшую проблему^{111}.

Доказано, что оптимизм – источник множества положительных эмоций; он помогает справляться со стрессом и снижает вероятность депрессии даже у людей с серьезными физическими травмами, скажем,

повреждением спинного мозга. Другой пример: подростки, получившие тяжелые ожоги в результате несчастного случая. Те из них, кто смотрел в будущее с оптимизмом и не терял надежды, вели себя не агрессивно и с готовностью шли на контакт с медперсоналом и друзьями^{112}. Кроме того, исследования, проводившиеся в ряде колледжей, показали, что оптимизм способствует и более высокой успеваемости. Также специалисты пришли к выводу, что это свойство личности на 56 % обуславливает спортивные достижения студентов, серьезно занимающихся тем или иным видом спорта^{113}.

Эти примеры были взяты нами из научной литературы, посвященной влиянию положительных эмоций на поведение человека. В этих работах, в частности, разъясняется, как оптимистичное мировосприятие отражается на особенностях мышления и социального взаимодействия, а также на наших способностях^{114}. Например, теперь нам известно, что положительные эмоции повышают восприимчивость к новым идеям и способность к самостоятельному решению задач^{115}.

Но что такое оптимизм – можно ли дать ему точное определение^{116}? В общественных науках выработалась концепция оптимизма, которая значительно расширяет традиционные философские представления о человеческой природе. Одну из наиболее тщательно проработанных теорий предложили К.Р. Снайдер и его коллеги. Они 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^{117}.

Таким образом, когда мы настроены оптимистично, то испытываем воодушевление и верим в осуществимость своих замыслов^{118}. Оптимизм – это эмоциональное состояние, которое сопровождается ясным пониманием своих возможностей и четким представлением о том, как достичь желаемого^{119}. Так и госпожа Зихали не просто увлечена своей работой и живет с постоянным ощущением радости бытия – она *твердо знает*, что благодаря обучению в ее школе дети зулусской общины получают знания, которые сыграют не последнюю роль в их судьбе. Она полна оптимизма и верит, что с помощью местного населения ей удастся превратить свою мечту в реальность, – и никогда не оставляет попыток приблизиться к идеалу. Поэтому лидеры, которые, как госпожа Зихали, позитивно смотрят на мир,

способны формировать в своих организациях гармоничную атмосферу и создавать превосходные условия для плодотворной работы и полноценного общения.

Но что конкретно необходимо, чтобы воспитать в себе тот особенный оптимизм, который помогает лидеру восстанавливать и развивать свой потенциал и поддерживать в коллективе здоровый эмоциональный климат? Много общаясь с руководителями, ежедневно демонстрирующими в своей работе заразительную силу оптимизма, мы пришли к трем основным выводам:

- 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.

Все начинается с мечты

Норвежский биатлонист Оле-Эйнар Бьорндален завоевал на зимних Олимпийских играх 2002 года четыре золотые медали. Надо сказать, что соревнования по биатлону – довольно суровое испытание. Сначала спортсмены проходят семь с половиной километров на лыжах, затем останавливаются и с расстояния 50 метров стреляют по мишеням, после этого снова вскидывают винтовки на плечо и бегут на лыжах очередные семь с половиной километров, до следующего огневого рубежа. И все это происходит в условиях высокогорья, где воздух так разрежен, что трудно дышать, отчего любое физическое усилие дается с особым трудом. Но, несмотря на все это, Оле удалось стать первым человеком в истории, который сумел выиграть золото во всех четырех дисциплинах биатлона^[15], – причем добился он этого, сделав три промаха и допустив падение на трассе.

До того как в его жизни началась эта триумфальная полоса, Оле был хорошим, но, по олимпийским меркам, не выдающимся биатлонистом. Что же позволило ему стать поистине великим спортсменом? Позитивное мышление. Тренер Бьорндалена долгое время работал коммивояжером (занимался торговлей пылесосами) и разработал свой метод, помогавший настраиваться на разговор с потенциальным покупателем. Суть его состояла в том, чтобы мысленно представить себе предстоящую беседу так, как если бы ты заранее знал, что она пройдет успешно. Он научил этому методу и других продавцов, своих коллег. Даже если с первого раза у них ничего не получалось, они не отчаивались и продолжали рисовать в своем воображении картины желаемого будущего и надеяться на то, что уж следующий-то визит точно завершится заключением сделки. Этот же метод использовал и Оле: он буквально «видел» свою будущую победу и не терял концентрации, поэтому его не выбило из колеи даже падение^{120}.

Известно, что к методу мысленных тренировок прибегают многие спортсмены мирового уровня. Они тщательно воспроизводят в уме все детали своего будущего выступления, и оптимизм помогает им реализовать установку на победу^{121}.

Заставляя свое воображение активно работать, мы можем развить позитивный взгляд на мир^{122}. Подобные упражнения не только способствуют остроте восприятия и дарят нам чувство душевного обновления, но также помогают принимать более обоснованные решения и действовать эффективнее. Главное – сформировать в уме конкретную, отчетливую картину будущего, чтобы это был зримый образ, привлекательный и в то же время реалистичный. Зачастую после того, как мы представим себе желаемое будущее, к нам сама собой приходит вера в целесообразность наших действий, и мы снова видим смысл в своей работе. Кроме того, активно работающее и настроенное на позитивный лад воображение вызывает положительные эмоции, которые способствуют новым свершениям. Рассмотрим этот механизм более подробно.

Притягательность мечты: положительные и отрицательные эмоциональные аттракторы

Наш друг и коллега Дэниел Гоулман имел честь председательствовать на встрече Его Святейшества Далай-ламы и буддистских монахов с западными исследователями и мыслителями, организованной в марте 2000 года по инициативе Института «Жизнь разума», возглавляемого доктором Адамом Инглом^{123}. Одним из итогов этого диалога стало написание книги *Destructive Emotions* («Разрушительные эмоции»). На наш взгляд, это лучший из существующих на данный момент обзоров на тему научных, философских и духовных основ эмоциональной жизни^{124}. Разумеется, буддистская философия и западная научная мысль далеко не всегда шли рука об руку. Однако можно только удивляться тому, насколько схожи их взгляды в том, что касается оценки силы эмоций и их влияния на индивидуальное и групповое поведение и общество в целом. В частности, и 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^{125}.

А положительные эмоции – сострадание, уверенность, щедрость, – напротив, исключительно плодотворно влияют на работу

неврологических механизмов, а также психологическое здоровье, физическое самочувствие и личные взаимоотношения. Соответственно, оптимизм, содержащий в себе совокупность положительных эмоций, благоприятен для нас и полезен для общения. Вдобавок ко всему, это качество, как уже отмечалось в главе 5, – один из ключевых компонентов процесса целенаправленного самосовершенствования, поскольку оно играет центральную роль в формировании идеального образа «я» и картины желаемого будущего. А это значит, что оптимистический настрой – еще и необходимое условие полноценного личностного развития^{126}.

Оптимизм выступает в роли своеобразного магнита, или, если использовать терминологию теории сложности (синергетики), – «аттрактора»^{127}. Как и другие положительные эмоции – энтузиазм, веселье, эйфория или счастье – оптимизм благотворно влияет на работу мозга, а также на гормональную систему. Это отражается на восприятии происходящих вокруг событий: в оптимистичном настроении люди склонны смотреть на вещи в целом более позитивно. Таким образом, этот эмоциональный магнит запускает самоподкрепляющуюся последовательность, иначе говоря, создает самоорганизующуюся систему. То есть оптимизм в роли положительного эмоционального аттрактора помогает вам лучше понять свои сильные стороны, мечты и стремления. А эти приятные мысли, в свою очередь, замедляют дыхание, снижают артериальное давление, укрепляют иммунную систему и активизируют парасимпатическую нервную систему. Вы чувствуете прилив сил, ощущаете уверенность в себе, бодрость, задор. Вам легко и весело. Вы готовы к предстоящим испытаниям, полны энергии и убеждены в том, что благодаря своим лучшим качествам сумеете воплотить мечту в жизнь.

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. Иначе говоря, у вас формируется установка на самозащиту. Как описано в главе 3 и Приложении А, в этом случае кровь приливает к мышечным тканям и блокирует нейронные связи, несущественные для основных жизненных функций.

В области профессиональной деятельности такая стрессовая реакция обычно выражается в форме резких, голословных суждений, необдуманных решений и циничного настроения. Цинизм – одно из наиболее деструктивных проявлений недоброжелательности и неуравновешенности. Он заставляет нас видеть в людях, коллективах и организациях одни недостатки и не стремиться к тому, чтобы взять на себя ответственность за исправление ситуации. И что еще хуже, цинизм подпитывает и усиливает сам себя: он вызывает смятение, разочарование и даже отчаяние, а это, в свою очередь, порождает еще больший цинизм. В таком психологическом состоянии о конструктивном подходе к планам на будущее не может быть и речи.

Негативные эмоциональные аттракторы (например, чувство негодования) искажают наше восприятие и побуждают сосредоточивать все силы на претворении в жизнь ошибочных представлений. Вы когда-нибудь задумывались над тем, почему людям, при всем желании, обычно так трудно похудеть? На наш взгляд, это происходит оттого, что сама по себе идея «потери веса» неплодотворна: она представлена в нашем сознании в деструктивной форме и, соответственно, активизирует защитные механизмы, вызывает стресс и возбуждает симпатическую нервную систему. Таким образом, отрицательный эмоциональный аттрактор заставляет нас действовать во имя ложных мотивов и может даже увести в сторону, отдалить от желаемого будущего. В то же время, если руководствоваться позитивными соображениями и задаться целью поддерживать физическую форму и хорошо выглядеть, то похудение воспринимается как составная часть этой оздоровительной программы. В таком случае можно рассчитывать на то, что это приведет в действие парасимпатическую нервную систему, которая и придаст энергии для достижения цели.

Беда в том, что, 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. Когда человек начинает слишком подробно анализировать свои слабые стороны, он попадает в плен отрицательного эмоционального аттрактора и теряет способность видеть благоприятные возможности – а значит, и реализовывать их.

Сейчас в организациях часто принято делать акцент на пробелах и изъянах, и многие руководители своим неграмотным поведением только умножают количество отрицательных аттракторов и усугубляют напряженную атмосферу. Их постоянно волнуют разного рода проблемы: невыполнение квартального плана, нехватка средств или кадров и еще тысячи других подобных вопросов. Мало того, подобные лидеры еще и утверждают, что это их обязанность – думать о таких вещах. Они отказываются обращать внимание на перспективные аспекты и положительные моменты в работе организации, поскольку считают, что это было бы нереалистично.

Отношение к другим людям тоже говорит о том, какой эмоциональный аттрактор вами руководит. Если он отрицательный, то существует опасность, что вы попадете в порочный круг и будете ждать от людей только плохого. Жан-Франсуа Манзони^[16] из Международного института менеджмента называет это явление «синдромом установки на неудачу». Суть его в следующем. Вы заведомо подозреваете человека в неудовлетворительной работе и принимаетесь пристально наблюдать за его действиями. Из-за столь тщательного контроля подчиненный начинает ощущать давление и даже угрозу. Он может делать ошибки или успешно справляться со своими обязанностями – неважно. В любом случае вы будете считать его нерадивым. В такой ситуации сотрудник уже фактически никак не может повлиять на вашу необъективную оценку^{128}.

Положительные эмоциональные аттракторы (например, надежда), напротив, помогают нам достигать целей, осваивать новые возможности, открывать перспективные направления развития. Примеры госпожи Зихали и тренера Оле Бьорндалена доказывают, что истинный лидер умеет сосредоточиться на достоинствах и преимуществах своих подопечных, а не акцентировать внимание на их недостатках. Тем самым он прививает им тягу к самосовершенствованию и поддерживает в них бодрость духа.

Добиться устойчивого изменения привычек или устоявшихся моделей поведения возможно, только если отталкиваться именно от *положительных* эмоциональных аттракторов. Благодаря энергии, которой наполняют нас позитивные эмоции, мы приобретаем способность поступательно двигаться к цели, не попадая в сети отрицательных аттракторов. Лидер, умеющий заразить людей оптимизмом, придает им сил и уверенности в себе и подстегивает творческую мысль сотрудников, когда они оказываются в затруднительном положении и вынуждены решать серьезные производственные задачи. 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. Оптимистичный и вместе с тем реалистичный взгляд на вещи позволяет никогда не терять боевого настроя и по мере необходимости корректировать свои действия и вносить рациональные изменения в планы. Таким образом, чтобы плодотворно заниматься самосовершенствованием, нужно как можно больше времени и внимания уделять положительным эмоциям.

Проблема заключается в том, что руководителям ежедневно приходится сталкиваться с неприятными трудноразрешимыми ситуациями, которые, разумеется, не вызывают у них прилива энтузиазма. Конечно, наивно было бы полагать, что жизнь в организации всегда будет протекать гладко и бесконфликтно, но многие топ-менеджеры делают из этого неверный вывод. Они просто-напросто отказываются вдаваться в сложные эмоциональные нюансы трудовых отношений и предпочитают отставить в сторону все эти «сантименты». Такие руководители думают лишь о конкретных финансовых результатах и, как отмечалось в главе 6, нередко попадают в ловушку инертного сознания. Обычно они берут себя в руки и скрепя сердце занимаются рутинными, подчас весьма болезненными делами (например, сокращением штатов или увольнением за профнепригодность), но стараются, по возможности, не касаться эмоциональной стороны жизни организации. На это мы хотим сказать следующее: исследования в области нейрофизиологии, психологии, социологии и менеджмента убедительно доказали, что именно учет «качественного» аспекта

человеческих отношений – а вовсе не постоянная погоня за формальными результатами и вечная озабоченность слабостями и просчетами – является залогом позитивного эмоционального климата и оптимистического настроения, а значит, и способности видеть будущее и достигать целей^{129}.

В качестве примера рассмотрим случай из жизни одного ученого и его семьи. Эти люди попали в очень сложную ситуацию. Однако оптимизм и мечта о лучшем будущем помогли им найти выход из создавшегося положения.

Доктор Ганнум и его мечта

Когда доктор Махмуд Ганнум повез свою семью из Кувейта в Англию на каникулы, он еще не догадывался о том, что в его стране назревают большие перемены. Как-то рано утром Махмуда и его жену разбудил их старший сын. «Вы не представляете, там такое творится!» – кричал он. Махмуд включил телевизор. Из выпуска новостей он узнал, что войска Саддама Хусейна только что вторглись в Кувейт. Махмуд был потрясен и растерян и поначалу не мог осознать случившегося, но, несколько раз прослушав телерепортаж, наконец, понял, что все это значит для него и для его семьи. «О, Боже, – подумал он. – Работа, университет, да вся наша жизнь... Все пропало!»

Как раз незадолго до этого Махмуд получил должность профессора микробиологии в Кувейтском университете. Его жена работала помощником главного инженера в Управлении общественных работ. У них было трое детей; младшему сыну едва исполнилось четыре месяца. Как рассказывал нам Махмуд, в тот момент он был в шоке и не мог справиться с мыслями. Он понимал, что теперь у них не будет возможности вернуться домой после отпуска. А детям надо в школу. Что же делать? Почти все их имущество осталось на родине. Как жить дальше? Работы теперь тоже нет. Где взять деньги? Где найти жилье?

В последующие два дня смятение уступило место трезвой оценке событий. Махмуд с женой приняли взвешенное решение: чем вспоминать прошлое и горевать о потерях, лучше подумать о настоящем и будущем. Надо верить в лучшее. По крайней мере, в Англии их семья была в безопасности. Оба они были талантливыми

специалистами и верили в себя. И они поклялись себе начать жизнь заново.

Затем у Махмуда возникла еще одна идея. Он вспомнил, что они с женой давно мечтали жить и работать в Соединенных Штатах. И он сказал супруге, что, может быть, сейчас как раз настал подходящий момент для того, чтобы попытаться воплотить в жизнь эту мечту. В конце концов, им действительно уже нечего было терять. Супруги начали обсуждать эту возможность и в деталях вспоминать, как они представляли себе, что их ждет в Америке. Так у них постепенно сформировалась картина нового будущего.

Эта мечта помогла им продержаться первые два месяца после начала войны. Они решили никуда не спешить и тщательно обдумать свои планы. Но для этого нужно было, как минимум, позаботиться о хлебе насущном. Находчивости нашим героям было не занимать, и они нашли возможность обеспечить себя всем необходимым в стране, ставшей для них перевалочным пунктом. Так, уже через две недели двое старших детей пошли в местную школу, а Махмуд устроился работать на полставки преподавателем колледжа. К счастью, у него оставалось достаточно свободного времени, чтобы готовить задел на будущее. В частности, он обошел несколько библиотек и постарался найти как можно больше своих опубликованных научных работ. Кроме того, он впервые в жизни составил резюме в той форме, которая принята в западных странах. Затем Махмуд принялся обзванивать коллег и налаживать связи. В это время его жена, которая тоже нашла в Англии временную работу, пыталась связаться с друзьями и родственниками. Все это время они как можно чаще обсуждали вместе будущее семьи и тем самым поддерживали друг друга: каждый из них заряжал другого своим оптимизмом.

Вскоре их усилия принесли плоды: Махмуда пригласили выступить на конференции в Вашингтоне. Они с женой почувствовали, что будущее, о котором они мечтали, вскоре может стать реальностью, пусть даже и привела их к этому трагедия. Приехав в Вашингтон, Махмуд обратился к будущему президенту Общества по исследованию инфекционных заболеваний, который на тот момент руководил одной из программ Национального института здравоохранения. Выслушав историю Махмуда и узнав о его желании остаться в Америке, тот предоставил ему координаты нужных людей и возможность

работать в его офисе. Он также рассказал кувейтскому специалисту, что на следующей неделе в Вашингтоне будет проходить еще одна конференция, участие в которой дало бы ему возможность познакомиться с коллегами. У Махмуда не было денег на то, чтобы продлить свое пребывание в Соединенных Штатах, и он решился попросить своих американских друзей о помощи. Те немедленно откликнулись: предложили ему пожить у них и даже выразили готовность продвинуть его резюме.

Приятная улыбка и приветливый нрав Махмуда – все это выгодно отличало его от многих ученых, чрезмерно поглощенных научной работой и давящих на собеседника своим интеллектом. Общение с Махмудом доставляло людям удовольствие. Все, кто знакомился с ним, хотели что-нибудь сделать для этого обаятельного человека. И в результате по завершении второй конференции Махмуд получил два предложения о постоянной работе в США: его приглашали заняться преподаванием и научной деятельностью. Посоветовавшись с женой, он выбрал работу в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе.

Энергия, энтузиазм и оптимизм Махмуда и его жены помогли им найти применение своим способностям. Несчастье, которое случилось с их страной, послужило для них сигналом к началу новой жизни. Это был очевидный и неизбежный тревожный звонок, но ведь наши герои могли бы сделать и менее удачный выбор или просто без конца оплакивать прошлое и пытаться вернуться в Кувейт вместо того, чтобы стремиться к новому будущему и к исполнению заветной мечты. Но они нашли в себе силы преодолеть стресс, неизбежно связанный с кардинальными переменами в жизни, и позаботиться о будущем, о судьбе своей и своих детей. Все это время они оставались искренними друг с другом, вдумчиво анализировали свои чувства и внутреннюю ситуацию в семье. Они часто в подробностях обсуждали создавшееся положение, что помогало им не терять взаимопонимания. Теплое отношение друг к другу позволило им достойно пройти этот трудный путь и справиться со всеми проблемами переходного периода. К тому же их оптимизм и доброжелательность передавались окружающим, поэтому друзья и коллеги неизменно относились к ним с большой симпатией.

После того как Махмуд приехал в Соединенные Штаты, его карьера пошла в гору. Сегодня он руководит Центром медицинской

микологии при Университетском госпитале Кливленда, а также преподает в Университете Западного резервного района. Его мечта – превратить Центр в самый современный институт по изучению грибковых инфекций. Коллеги Махмуда разделяют его энтузиазм и тоже с надеждой смотрят в будущее. Его умение строить плодотворные отношения с сотрудниками своей лаборатории, другими специалистами и со спонсорами помогло ему привлечь интерес научной общественности к своей работе и к перспективам развития Центра. Махмуд опубликовал сотни статей и пять монографий, а в 2004 году получил престижный грант от компании Bristol-Myers Squibb.

На сегодняшний день Махмуд пользуется таким авторитетом в своей области, о котором и не мечтал, и он уверен, что ничего этого не было бы, работай он по сей день в Кувейте. У него по-прежнему замечательные отношения с женой, совместная жизнь приносит им обоим много радости, а дети уже встали на ноги и стали успешными молодыми специалистами.

Антикризисное управление: спасительная сила мечты

Рассмотрим еще один пример того, как оптимизм помог найти выход из сложной ситуации. На этот раз речь пойдет о трудностях совсем иного рода, чем те, с которыми столкнулся Махмуд, а именно: о кризисном состоянии компании.

Как создать у сотрудников оптимистичный настрой, когда организация оказалась в критическом положении? Точнее говоря, стоит ли вообще тратить время и силы на формирование здоровой эмоциональной среды в условиях, когда проблемы растут как снежный ком и рассчитывать на скорое улучшение ситуации не приходится? Мы часто общаемся с руководителями различных компаний, и многие из них неоднократно пытались нам внушить, что в период кризиса заботиться о благоприятном психологическом настрое в коллективе нецелесообразно. Когда фирма переживает трудные времена, многие менеджеры предпочитают заниматься исключительно деловыми вопросами, утверждая, что «второстепенные» предметы (вроде развития трудовых отношений) можно оставить на потом. Тут уместно вспомнить об Алберте Данлапе по прозвищу «Эл-бензопила»^[17]

и других «мастерах» шоковой терапии – сторонниках массовых увольнений, реструктуризации, кардинального снижения издержек производства и прочих жестких методов антикризисного управления. Эти руководители не задумываются о значении эмоций в жизни организации. В ответ на любые возражения они говорят вам, что в обстоятельствах, когда у человека много «настоящих» неотложных дел, тратить даже минимум времени на такую «чепуху», как гармония в коллективе, – значит отвлекаться от важной работы.

Однако мы не раз убеждались в том, что, когда в организации царит нездоровая психологическая атмосфера (а в период кризиса вероятность этого особенно высока), сотрудники неспособны работать с полной самоотдачей. Грамотные лидеры понимают это и, как только замечают, что ситуация осложнилась, стараются не только решить коммерческие и производственные проблемы, *но и создать у подчиненных позитивный эмоциональный настрой.*

Бельмиро Азеведо, основатель влиятельной португальской компании Sonae, обладает особым талантом корректно и бесконфликтно снимать людей с ключевых руководящих постов, если они не добиваются удовлетворительных результатов. Бельмиро – тонко чувствующий человек, но в то же время достаточно жесткий руководитель, умеющий создавать мощные организации. В 1984 году он приобрел небольшой семейный бизнес по производству мебели, а к 2001 году эта фирма стала крупнейшим частным предприятием небанковского сектора в Португалии. Помимо производства мебели, компания Sonae занимается и другими видами бизнеса. Сегодня в ее состав входит большое конструкторское бюро, а также подразделение информационных технологий и отдел туризма, объединяющий несколько отелей, курортов и пансионатов.

Какие бы взлеты и падения ни переживала компания, сотрудники Sonae рады здесь работать. Все они разделяют стремление Бельмиро к постоянному развитию и считают себя его единомышленниками. Как-то раз мы спросили Бельмиро, как ему удается улаживать проблемы, неизбежно возникающие при столь активном расширении бизнеса (например, генеральный менеджер одного из подразделений отлично справлялся со своими обязанностями, пока годовой оборот филиала составлял чуть больше 5 млн евро, но начал совершать ошибку за ошибкой, когда объем сделок перевалил за 100 млн).

Что же ответил нам Бельмиро? Оказывается, заметив, что работа перестала ладиться, он прежде всего пытается помочь этому человеку, дать ему возможность повысить квалификацию. «В этом случае я предлагаю сотрудникам пройти курс обучения, поработать с тренерами и консультантами», – сказал он. А если это не помогает? «Ну, если я прихожу к выводу, что, несмотря на все мои старания, менеджер не добился и, очевидно, уже не добьется никаких успехов, то просто меняю стратегию, – объяснил нам Бельмиро. – На одном из ежемесячных совещаний после обсуждения результатов работы вверенного ему подразделения я обращаюсь к менеджеру с вопросом: “Если бы вам предоставили неограниченные денежные средства, каким бы бизнесом вы решили заняться? Что, на ваш взгляд, необходимо сегодняшнему рынку?” Я слушаю, что он скажет. Обычно почти у любого менеджера находятся интересные идеи. Если какая-то из них кажется мне перспективной, то к концу делового обеда я делаю сотруднику конкретное предложение: при условии, что он разработает бизнес-план этого гипотетического проекта и получит мое одобрение, я не побоюсь риска и – в обмен на 49 % акций нового предприятия – предоставлю ему необходимый первоначальный капитал». Потом Бельмиро улыбнулся и добавил: «Конечно, этот метод не всегда дает результаты, но вы бы удивились, узнав, как часто сотрудники составляют поистине превосходные бизнес-планы, и мы вместе открываем новое дело. В то же время я получаю возможность свободно поставить во главе проблемного подразделения другого руководителя».

По сути дела, метод Бельмиро заключается в том, чтобы дать людям шанс, даже если они пока не сумели себя проявить. Он не хочет лишать сотрудников мечты и веры в будущее. Переводя их на новую интересную работу, он надеется, что это *поможет им выбраться* из привычной колеи и преодолеть спад. Таким образом, португальский руководитель использует оптимизм и энтузиазм, чтобы внести оживление в бизнес, взбодриться самому и поднять боевой дух менеджеров, которые долгое время показывали себя довольно слабыми работниками и даже совершали ошибки. Ясно, что большинство руководителей не имеют возможности ради каждого неуспешного сотрудника открывать новый бизнес, но здесь важен сам принцип. Лидеры, которые стремятся преодолевать критические ситуации с позиций оптимизма, всегда добиваются хороших результатов.

Благодаря находчивости и эмоциональному интеллекту им удается вселить в подчиненных надежду даже в периоды кризиса.

Здесь мы подходим к последнему моменту, касающемуся роли мечты как источника оптимизма. Для отдельно взятого человека его надежды и стремления служат мощным стимулом к самосовершенствованию. Однако этого недостаточно, чтобы вызвать изменения на уровне *коллектива*. Руководители, владеющие стратегией резонансного лидерства, не ограничиваются индивидуальным уровнем: они внушают окружающим надежду на лучшее будущее и разрабатывают значимые цели в масштабе всей организации.

Мечта на уровне организации: подлинная и мнимая

Мечта одного человека – это совокупность его надежд и желаний, глубоких убеждений, ценностей и жизненных принципов. Это индивидуально значимый мысленный образ, который наполняет нас оптимизмом и побуждает к действию. То же самое можно сказать и применительно к целой организации: дорога к оптимизму и здесь лежит через стремление к идеалу и веру в корпоративные ценности.

Но «пропагандистские штучки» вроде плакатов, развешанных по офису, здесь ни при чем. Для большинства людей приведенные там лозунги лишены смысла, потому что не имеют ничего общего с их реальными интересами, да и попросту банальны. Такая агитация никого не вдохновляет: блеклые призывы вроде «будь лучшим» едва ли способны впечатлить сотрудников. И уж конечно они не могут вызвать у работников чувство единения на почве общей мечты. Если же говорить о подлинном коллективном идеале, то он отличается тем, что реально влияет на климат в организации, внушая сотрудникам оптимизм и настраивая их на успех. Такая мечта помогает людям видеть то, что находится над повседневной суетой. Она возвращает нас к главной цели и поддерживает наши силы. Помните госпожу Зихали? Устав ее школы, как и любое другое выражение *истинных* коллективных идеалов, отражает общие для множества людей ценности, надежды и стремления. Все начиналось с личной инициативы госпожи Зихали, но вскоре ее энтузиазмом прониклись и все те, кто с ней работал, и теперь ее мечта стала *их общей*. А коллективные идеалы не дают людям забыть о смысле их работы.

Увы, декларации о корпоративных ценностях очень часто напоминают шаблонные творения копирайтеров или специалистов по связям с общественностью. В качестве примера расскажем такой случай. Однажды Шалон Ньютон, бывший менеджер, а ныне консультант по разработке корпоративных стратегий, пытался помочь руководителям одной крупной международной корпорации донести до коллектива разработанную ими концепцию развития организации. Однако информационная кампания протекала вяло – ей явно недоставало яркости и убедительности. Шалон недоумевал: почему менеджменту не удастся не то что воодушевить, а хотя бы просто заинтересовать собственный коллектив своими замыслами? Но, пообщавшись с руководителями и рядовыми сотрудниками компании, он понял, что концепция подается в очень сухих формулировках, которые, действительно, не могут никого увлечь. А оживить ее никак не получалось – и это несмотря на то, что руководители, с которыми Шалон поговорил, как ему показалось, искренне верили в эти корпоративные принципы. В чем же была ошибка?

Шалон решил прояснить ситуацию. Он спросил руководителей, можно ли быть уверенным в том, что подчиненные им доверяют и рассчитывают на то, что начальство по-настоящему привержено новой идеологии, четко ее понимает и следует ей на практике? Те ответили утвердительно. Тогда Шалон предложил им подумать над тем, действительно ли они так хорошо уяснили суть стратегической концепции организации.

Он взял реальную декларацию о корпоративных ценностях фирмы, добавил туда несколько предложений из описания миссии организации и вдобавок к этому составил подборку выражений, часто встречающихся в подобных документах. После этого каждое слово или фразу он напечатал на отдельной карточке и вручил эту «колоду» команде из девяти менеджеров. Они должны были за пятнадцать минут скомпоновать из этих слов и словосочетаний реально существующую и якобы так хорошо известную им декларацию о корпоративных ценностях.

Менеджеры пришли в растерянность. Десять минут они подбирали слова и переставляли их с места на место, но ничего не получалось. Тогда Шалон решил немного им помочь и подсказал, на каких местах

должны стоять некоторые выражения. Но остальное команда должна была додумать самостоятельно. Прошло еще десять минут, но ничего не изменилось. Ни одного слова не добавилось. Посрамленные менеджеры сидели притихшие и подавленные. Зато теперь они были готовы обсуждать, как им создать по-настоящему яркую и воодушевляющую стратегию.

Шалон сумел донести до них простую, но очень важную мысль: невозможно вдохновить своим замыслом других, если ты сам не способен четко его сформулировать. Чтобы мечта вызвала азарт и внушала оптимизм, ее нужно облечь в такие слова, чтобы не нужно было вспоминать их «по бумажке» – это должны быть подлинные, глубокие убеждения, а не какой-то плакат на стене. Только тогда лидер сможет сплотить подчиненных вокруг общей цели и пробудить в них надежду на лучшее будущее. И только тогда коллективные идеалы будут вселять уверенность и наполнять энергией как самого руководителя, так и его подчиненных.

Вера в себя: азбука оптимизма и эффективности

Итак, оптимизм, а значит, и устойчивое развитие лидерского потенциала и организации в целом, невозможны без мечты и общих идеалов. Но мало просто наметить себе цель – нужно еще *верить в ее достижимость*. И здесь, на наш взгляд, особое значение приобретает внутренняя уверенность – то есть убежденность в том, что ты сможешь сделать мечту реальностью и сумеешь приблизиться к идеалу. Оптимистичным людям, как правило, свойственна вера в свои силы. Профессор Пенсильванского университета Мартин Селигман посвятил свою научную деятельность изучению оптимизма. Он пришел к выводу, что это отчасти врожденное, а отчасти благоприобретенное свойство (как и пессимизм). Поскольку мы уже рождаемся со склонностью к тому или иному типу мировосприятия, то оптимизм (и, соответственно, пессимизм) можно в известной степени считать неотъемлемой чертой личности, своего рода устойчивым качеством, которое само по себе не зависит от конкретных обстоятельств. В этом смысле и оптимизм, и пессимизм нельзя рассматривать как разновидности эмоций: ведь нам известно, что эмоции – вещь текучая и непостоянная, они не характеризуют наш личностный склад^{130}.

Другое дело – личностные черты. Они относительно устойчивы во времени и служат основой наших сиюминутных переживаний – чувств, которые мы испытываем в каждой конкретной ситуации. Например, черта, которую мы называем оптимизмом, – это некая фундаментальная установка, которая повышает вероятность позитивного восприятия жизни и веры в разрешимость всех проблем. Пессимизм, напротив, побуждает человека смотреть на те же самые проблемы как на долговременные и непоправимые осложнения. Однако оптимизм и пессимизм – это не только более или менее устойчивые личностные характеристики, которые порой даже представляются нам унаследованными от родителей. Это еще и результат всего нашего прошлого опыта, всего, что мы пережили и узнали в жизни^{131}.

Оптимизм – это способ мировосприятия. Вам наверняка знакомы люди, которые склонны видеть окружающую действительность в радужном свете. А может быть, вы и сами один из них. Мировоззрение существенно влияет на то, какие чувства человек испытывает и какие мысли рождаются у него под воздействием внешних событий. Оптимистичные люди обычно ждут от будущего только хорошего, а когда случается неприятность – верят, что ситуация непременно изменится к лучшему, и очень скоро^{132}.

Любопытно, что с оптимизмом связаны и определенные особенности *лидерского поведения*: в частности, стремление находить благоприятные возможности и преодолевать препятствия на пути к достижению цели, а также искренняя вера в людей и склонность всегда надеяться на лучшее^{133}. Эти качества имеют большое значение для эмоционального интеллекта руководителя. Люди, которые оптимистично смотрят на вещи, обычно довольны своей жизнью, стойко переносят трудности и способны более продуктивно работать, чем пессимисты. У них выше продолжительность жизни. Они быстрее побеждают болезни. Им чаще удается создавать гармоничную атмосферу в коллективе и эффективно руководить подчиненными^{134}. К тому же оптимизм способствует общему ощущению благополучия, а это, в свою очередь, помогает лидерам восстанавливать свой потенциал, выдерживать испытания и преодолевать разочарования, неизбежно присутствующие в их работе.

Но если оптимизм – это устойчивое свойство личности, пускай во многом и сформированное под воздействием прошлого опыта, то как быть людям, которых судьба не наделила этим счастливым даром? Есть ли у них шансы на то, чтобы стать успешными лидерами с развитым эмоциональным интеллектом и научиться надеяться на лучшее? Отчасти ответить на эти вопросы нам помогут результаты исследований, посвященных возможности целенаправленного изменения психологических установок.

Эти исследования доказывают, что установки играют большую роль в нашей жизни: зачастую события развиваются именно так, как мы того ждем, а не так, как можно было бы предположить исходя из логики или фактов. Приведем один пример. Перед началом учебного года учителям предоставили «досье» на их будущих учеников, в частности информацию об интеллектуальных способностях, любознательности

и других особенностях ребят. Им сказали, какие ученики обладают «большим потенциалом», а какие не блещут особыми талантами. И что бы вы думали? Когда в конце учебного года были подведены итоги, оказалось, что отметки детей в точности соответствовали их первоначальным характеристикам. То есть «перспективные» ученики заметно опередили по успеваемости своих одноклассников. Что же в этом удивительного? А дело в том, что сведения об учениках были подобраны совершенно случайным образом и не имели *никакого отношения* к их реальным способностям^{135}. В 2004 году телекомпания CNN сняла репортаж, посвященный проблемам образования в США. Там речь шла об аналогичной закономерности применительно к различной успеваемости белых и чернокожих учеников^{136}. Ни уровень интеллектуального развития, ни какие-либо другие способности не зависят от цвета кожи, но, тем не менее, в американских школах чернокожие ученики систематически получают более низкие оценки по контрольным работам и другим видам проверочных заданий^{137}. В какой-то (незначительной) степени эти различия можно объяснить разным уровнем материально-технической обеспеченности школ, но в любом случае сила психологических установок очевидна: наши ожидания реально влияют на ход событий^{138}.

У меня все получится!

Но какова связь между оптимизмом и способностью добиваться нужного результата? Все дело в уверенности в себе и желании достичь цели. О том, что такое воля и как человек осуществляет свое «хотение», не одно столетие рассуждали философы и религиозные мыслители, в том числе Аристотель, Будда, Фома Аквинский, Магомет, Спиноза и Уильям Джеймс^{139}. Современная социальная наука изучает так называемую «самоэффективность», то есть уверенность индивида в том, что он может совершать реальные поступки, влиять на ситуацию и контролировать свою судьбу^{140}. Многие психологи считают самоэффективность одним из важнейших факторов, определяющих поведение человека и его успешность в достижении цели.

Наравне с оптимизмом и пессимизмом самоэффективность рассматривается учеными как сочетание врожденной склонности

и благоприобретенного поведения, причем это качество тоже связано с отношением человека к жизни^{141}. Его можно охарактеризовать как совокупность представлений индивида об общем уровне его способностей, которая может измениться либо за счет его собственных сознательных усилий либо под влиянием других людей (их действий и убеждений), или просто из-за жизненных успехов и неудач^{142}. Наша вера в то, что мы обладаем некоторой властью над своей судьбой, в значительной степени определяет наши установки, представления о будущем (то есть испытываем ли мы отчаяние или надеемся на лучшее) и поведение.

Таким образом, самоэффективность служит немаловажным дополнением к оптимизму. Когда человек верит в благоприятный исход дела и убежден, что в его силах повлиять на результат, это *реально* отражается на развитии событий и итоговом положении вещей. Однако не всегда стоит пытаться применить свои способности в одиночку. Наши возможности не беспредельны. Более того, мы осмелимся утверждать, что в современном сложном мире человек (как бы он ни был велик, влиятелен и талантлив) не может совершить ничего существенного один.

А значит, помимо самоэффективности необходимо развивать *коллективную эффективность*, то есть убежденность в том, что члены некоторой группы людей (семьи, команды, организации, общества) способны объединиться и повлиять на ход событий^{143}. Вспомним недавние события, происходившие в начале 2005 года в Юго-Восточной Азии. Из-за разрушительных землетрясений и последующего цунами тысячи людей потеряли все свое имущество и остались без крова. Однако мировое сообщество не бросило их в беде. Множество стран предложили пострадавшим свою помощь. Это был единый порыв огромного числа людей, уверенных, что вместе они смогут преодолеть ужасные последствия катастрофы и помочь местным жителям наладить нормальную жизнь. Точно так же существование международных экологических движений (за сбережение энергии, экономию ископаемого топлива, сохранение тропических лесов и естественной среды обитания биологических видов) отчасти обусловлено коллективной верой в то, что вместе мы сможем повлиять на состояние окружающей среды и будущее планеты, которую мы оставим после себя детям и внукам.

Невозможно закончить разговор об эффективности и ее связи с оптимизмом, не коснувшись вопросов духовности и религиозной веры. Люди во всем мире ассоциируют все самое хорошее – в том числе веру, надежду, личный и коллективный успех – с Богом, как бы они его ни понимали: как высшее существо, всемогущую силу или духовный ориентир^{144}. Как известно, духовность и религия имеют большое значение в жизни человека, так как это важные движущие силы индивидуального и общественного развития^{145}. Хотя на религиозной почве возникло немало конфликтов, многим людям духовная сторона жизни помогает обрести веру и надежду на лучшее. Ученые не даром изучают, как молитва воздействует на мозговые процессы, эмоции и здоровье человека^{146}. Основной их вывод таков: в целом, у людей, которые регулярно уделяют время духовным занятиям или религиозным обрядам, вырабатывается меньше гормонов стресса, у них ниже артериальное давление, более прочная иммунная система, более развитые нейронные связи и лучше самочувствие^{147}. Думается, молитва или какие-то иные духовные практики (например, медитация) позволяют этим людям вступить на путь свободного, гармоничного личностного развития, который был подробно описан нами в главе 6.

Может ли оптимизм быть источником неприятностей?

Большинство из сказанного подтверждает нашу идею о том, что позитивное мировосприятие и вера в свою мечту – это ключ к оптимизму. Но как же быть с известным утверждением, что оптимист – это всего-навсего плохо информированный пессимист? Есть мнение, что люди, которые при любых обстоятельствах надеются на лучшее, попросту живут в плену иллюзий. Действительно, существуют аргументы *против* оптимизма, доказывающие, что воспитывать это качество – как на уровне отдельного человека, так и на уровне организации – вредно и даже опасно^{148}. Люди, которые придерживаются этой точки зрения, подчеркивают, что, 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. Они считают, что оптимистам свойственно переоценивать свои способности и возможности своих организаций, принимать решения

исходя из мнимого, а не фактического положения дел и идти на необоснованный риск.

Что характерно, наука не подтверждает этого мнения. Современные исследования индивидуального и группового поведения свидетельствуют о том, что, стремясь как можно точнее представить будущее, люди сдерживают свои иллюзии^{149}. Поскольку им хочется как следует разобраться в происходящем с тем, чтобы сделать качественный прогноз, они стараются собрать как можно больше информации, отзывов и мнений и раздобыть сведения, которые помогут составить реалистичное представление о развитии событий.

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 – и даже некоторые общества – злоупотребляют светлыми чувствами людей из эгоистичных соображений. Из истории нам известно немало precedентов, когда угнетенный народ кормили обещаниями и в то же время продолжали притеснять и унижать его. Надежда на лучшее будущее в таких случаях используется, чтобы заглушить страдания и отвлечь людей от жестокой действительности. Лауреат Нобелевской премии мира, бывший узник концентрационного лагеря Эли Визель сказал о недопустимости подобных злоупотреблений такими словами: «Мое благо не должно быть злом для кого-то другого»^{150}.

Поэтому любой руководитель должен обязательно задавать себе вопрос о своих мотивах: ради чего он хочет внушить людям надежду – ради общего блага или для личной выгоды? Как мы уже отмечали в книге *Primal Leadership* (см. Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. Эмоциональное лидерство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, с. 40), именно это отличает истинных лидеров от демагогов^{151}.

Существуют лидеры-манипуляторы (среди них даже встречаются харизматические личности), которые способны создать иллюзию надежды. Они объединяют людей на почве ненависти и страха, а не любви или каких-то достойных целей. Такие лидеры умеют убедить людей в том, что руководствуются исключительно благими намерениями, тогда как на деле они пропагандируют жестокое отношение к противникам – уничтожение «врагов». Это как раз то,

что доктор Визель называет «злом для другого человека». И если вы хотите стать настоящим лидером, а не диктатором и демагогом, то должны позаботиться о том, чтобы ваши надежды и стремления воодушевляли других, а не противоречили их интересам. Это тоже одна из обязанностей грамотного, человеческого руководителя.

Несбыточные мечты не приносят оптимизма

Итак, уверенность в том, что какое-то событие непременно произойдет, может реально повлиять на вероятность его наступления. Однако позитивного взгляда на мир и веры в себя все же недостаточно для того, чтобы сформировать истинно оптимистичный подход к лидерской деятельности. Необходимо также, чтобы цели, которые мы ставим перед собой, были реалистичными, а не призрачными, и чтобы мы понимали, как намереваемся их достичь. Таким образом, третья предпосылка оптимизма – этого важного качества, необходимого любому руководителю для сохранения и развития лидерского потенциала, – убежденность в *осуществимости* мечты. Иначе говоря, 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.

Особенно важно верить в возможность достижения своей цели, когда мы сталкиваемся с кризисом, который затрагивает всю организацию: например, отзывом с рынка крупной партии товара либо внезапным падением спроса на продукцию или услуги фирмы. В подобных обстоятельствах недостаточно просто работать в более напряженном режиме. Кризис рождает состояние страха и вызывает стрессовую реакцию. Крайняя степень напряжения и ощущение нависшей угрозы – все это зачастую проявляется в форме психологических и физиологических симптомов хронического стресса, что, в свою очередь, приводит к синдрому жертвы. В периоды таких тяжелых испытаний мы нередко обращаемся к другим людям, пытаемся обрести уверенность в себе, заручиться их поддержкой и лучше разобраться в своих чувствах^{152}.

В период кризиса для нормализации эмоционального климата очень важно, чтобы в коллективе был уравновешенный, оптимистично настроенный лидер. Когда руководитель подает пример мужественного поведения перед лицом надвигающейся опасности, он вдохновляет и поддерживает этим остальных. Вот тут и проявляется заразительная сила положительных эмоций. Именно так повел себя Кеннет Чено, председатель правления и генеральный директор компании American

Express, в первые, самые тяжелые дни после терактов 11 сентября 2001 года^{153}.

В то роковое утро Кен Чено решил навеститься в свой офис в Солт-Лейк-Сити. Он говорил по телефону со своим коллегой из нью-йоркской штаб-квартиры, когда внезапно связь прервалась. В одну из башен-«близнецов» – находившихся прямо напротив штаб-квартиры American Express – только что врезался самолет. Чено потребовал соединить его со службой безопасности и приказал немедленно эвакуировать своих сотрудников – свыше четырехсот человек^{154}.

Хотя Кен Чено стал главой компании всего несколько месяцев назад, он уже успел проявить себя как грамотный лидер^{155}. Дуг Ленник, который на тот момент занимал должность старшего вице-президента American Express, рассказывал нам, что, едва вернувшись в Нью-Йорк, Кен Чено начал активную работу. Поскольку сотрудники теперь были разбросаны по разным районам города, директор, чтобы быть ближе к людям, решил устроить себе кабинеты «на местах». В каждом из шести новых офисов он провел по несколько дней, наблюдая за работой подчиненных и стараясь лучше узнать их с чисто человеческой точки зрения. Затем, 20 сентября, Чено организовал общее собрание пяти тысяч работников American Express. Оно состоялось в нью-йоркском театре «Парамаунт». У некоторых были сомнения относительно нужности этой встречи именно в тот момент, но руководитель считал этот шаг необходимым. Выступая перед собравшимися, он выразил горечь и негодование по поводу недавних трагических событий. Он пытался утешить подчиненных, многих обнимал и все повторял: «У меня самая лучшая компания и самые лучшие сотрудники в мире. Вы для меня – все. Я вас очень люблю»^{156}.

Затем Чено заговорил о том, как важно не терять надежды в такие трудные, полные неопределенности времена. Но он не сыпал пустыми обещаниями и избитыми фразами, которые наверняка прозвучали бы неискренне и пошло, особенно в столь трагичных обстоятельствах, – он предлагал реально выполнимые, осуществимые планы. Таким образом, лидер не только был откровенен и тонко понимал чувства подчиненных, но еще и показал себя трезвомыслящим практиком: он нашел в себе силы признать, что в данный момент потребности людей превышают его возможности. Поэтому он обратился

к специальным службам и устроил для сотрудников серию терапевтических и консультационных сеансов, чтобы помочь им восстановить силы и нормализовать эмоционально-психологическое состояние. Более того, в те первые дни после катастрофы, когда кругом царило смятение, он позаботился о том, чтобы American Express оперативно отреагировала на нужды своих клиентов. Фирма продлила срок выплат по ссудам (и тем самым временно лишила себя законно причитающихся ей миллионов долларов) и увеличила кредитный лимит для особо нуждающихся. Кроме того, свыше полумиллиона владельцев кредитных карточек American Express получили возможность экстренно вернуться домой из-за границы: компания организовала для них чартерные рейсы, заказала автобусы, словом, оказала всю возможную помощь.

К сожалению, не все лидеры умеют внушить людям надежду в нестабильные тревожные времена. Нам известно, что после трагедии 11 сентября руководители некоторых компаний, пусть даже сами того не желая, пустились во все тяжкие, доведя свой и без того жесткий стиль управления до крайности. Опасность стать жертвой управленческого стресса особенно велика в периоды острого кризиса, когда в нас пробуждаются очень сильные и подчас разрушительные эмоции. В подобной ситуации лидер может почти моментально оказаться во власти синдрома жертвы. При этом его негативный настрой еще более усилится и к тому же передастся окружающим.

Однако Кену Чено удалось этого избежать. Он сумел сплотить коллектив и вдохновить людей на активную работу, невзирая на горе и пережитое потрясение. Он внушил сотрудникам свой оптимизм. Здесь стоит отметить, что для того, чтобы создать в организации благоприятную эмоциональную атмосферу, руководитель должен сам ощущать неподдельный душевный подъем. Ему нужно хорошо разбираться в своих собственных чувствах и, как бы ни было трудно, все же верить в лучшее. Более того, это оптимистичное настроение необходимо еще донести до подчиненных и добиться того, чтобы они искренне им прониклись. И здесь годятся самые разнообразные формы воздействия: сознательные и бессознательные, вербальные и невербальные. В кризисные периоды лидерам нередко приходится сообщать людям неутешительные известия, однако они должны не только понимать, какие испытания выпали на долю их организации,

но вместе с тем еще и вселять в сотрудников уверенность в том, что все изменится к лучшему. То есть задача руководителя – внушать подчиненным оптимизм, а не страх, настраивать их на стойкое сопротивление трудностям, а не на отчаяние и апатию.

Однако хотим предупредить: после того как непосредственный кризис миновал, порой бывает на удивление трудно внушить людям надежду на будущее. Как ни странно, но, когда организации, наконец, удается преодолеть черную полосу, сотрудники нередко переживают психологический спад – и впадают в подавленное состояние. Ничто больше не мобилизует их энергию: ни грозящая опасность, ни, наоборот, оптимистичные ожидания. В итоге люди испытывают тоску и упадок сил, а иногда даже ностальгируют по «старым добрым временам», когда приходилось очень туго, зато все в едином порыве боролись с трудностями и стремились к заветной мечте. Разумеется, они скучают не по кризису как таковому: просто им не хватает объединяющего братского чувства и ясной, конкретной цели, такой, как «выживание». Вот тут-то многие руководители теряют контроль над компанией: раньше на боевой лад сотрудников настраивала общая беда, а теперь, когда гроза прошла, лидеру никак не удается поддержать их работоспособность, наметить четкую цель и разработать способную заинтересовать их программу на будущее. В таких условиях особое значение приобретают оптимизм и формирование стратегии коллективного развития. Это позволяет мотивировать персонал «в мирное время» не хуже, чем в период испытаний. Более того, надежда – это даже более мощный стимул, чем реальный или вымышленный кризис, поскольку стрессовым ситуациям сопутствуют страх и напряжение, а они отрицательно влияют на способности к обучению, адаптивность и другие важные качества.

Как и активность сознания, разумный оптимизм становится источником душевного обновления и помогает руководителю восстанавливать и развивать свой лидерский потенциал. А третий базовый компонент резонансного лидерства и гармоничного личностного роста – это эмпатия, или способность к сопереживанию. В следующей главе мы поговорим о влиянии этого качества на нашу жизнь и о способах его совершенствования.

Но прежде мы предлагаем обратиться к приведенным ниже (и в Приложении В) упражнениям, которые помогут вам пробудить

свои мечты, понять, чего вы ждете от будущего, и лучше осмыслить свои жизненные цели^{157}.

Упражнение 1: Мои надежды и мечты

Подумайте, в каких бы условиях вы читали эту книгу через пятнадцать лет, если бы жили своей идеальной жизнью. Какие бы люди вас окружали? Что за обстановка была бы вокруг вас? Чем бы вы занимались во время рабочего дня? Не беспокойтесь о реальности этой картины. Дайте свободу воображению и представьте себя в этой ситуации.

Попробуйте написать нечто вроде «свободного сочинения» на тему того, как вы представляете себя через пятнадцать лет, или наговорите свои фантазии на магнитофон, или поделитесь ими с близким другом. Многие люди рассказывают, что во время этого упражнения они ощутили прилив энергии и заряд оптимизма больший, чем всего за несколько минут до этого. Такой способ визуализации идеального будущего может в значительной мере способствовать изменениям в жизни.

Упражнение 2: Что бы я хотел пережить

Возьмите лист бумаги и пронумеруйте его от 1 до 27. Перечислите все, что бы вы хотели совершить или испытать до конца жизни. Не обращайте внимания на очередность записей и здравый смысл – просто записывайте все, что придет вам в голову. Но старайтесь формулировать свои желания максимально конкретно. При необходимости добавьте дополнительные строчки.

Упражнение 3: А что если?..

Вам только что сообщили, что вы неожиданно стали обладателем крупного наследства. Состояние так велико, что вы моментально понимаете: теперь вы полностью свободны от всех материальных забот. Имея такую сумму, можно позволить себе то, о чем раньше нельзя было и мечтать – новые занятия, приобретения, впечатления... Как изменится в таком случае ваша личная и профессиональная жизнь?

Упражнение 4: Лейтмотивы

А теперь проанализируйте результат выполнения этих трех упражнений. Подумайте: есть ли какие-то общие темы или закономерности, которые красной нитью проходят через ваши ответы? Какие мотивы встречаются наиболее часто? Что особенно ценно для вас в ваших мечтах о будущем?

Глава 8

Эмпатия

Лечеса Ценоли, депутат южноафриканского парламента, посвятил жизнь борьбе с апартеидом. И сегодня он делает все для того, чтобы ЮАР двигалась по пути прогресса. Благодаря выдающимся лидерским качествам и человеколюбию Лечесе удается плодотворно решать острейшие социальные проблемы: он борется за равные права всех южноафриканских граждан, за рост благосостояния населения и против распространения ВИЧ-инфекции и СПИДа. Этот лидер вызывает всеобщее восхищение; некоторые даже считают его героем. Лечеса славится своим остроумием и проницательностью, а самоирония и отличное чувство юмора позволяют ему легко находить с людьми общий язык^{158}.

Лечеса прошел долгий и трудный путь к успеху, и немаловажную роль в его жизни сыграла эмпатия. В начале своей политической деятельности он много ездил по стране, призывая молодежь отстаивать свои права и бороться с бедностью. Вместе с другими активистами он узнавал, как живет народ. Они видели такую нищету, какой и представить себе не могли, но в то же время не уставали удивляться мудрости людей, с которыми им доводилось общаться. Большая часть населения не имела образования и вынуждена была буквально бороться за выживание, однако эти люди прекрасно понимали, что происходит в политике и даже порой представляли, что именно нужно изменить. Это произвело на Лечесу неизгладимое впечатление – как-то он сказал: «После этих поездок во мне не осталось и тени классового снобизма».

Изо дня в день Лечеса все больше убеждался в том, что способность понимать чувства других помогает устанавливать тесные отношения с людьми, а это, в свою очередь, позволяет лучше разобраться в ситуации. А в скором времени ему суждено было узнать, что способность к состраданию и забота о людях – даже когда речь идет о врагах – особенно нужны в критических ситуациях.

Как и тысячи других активистов в 1980-х годах, за свою деятельность по борьбе с апартеидом Лечеса был арестован. Вот что он нам рассказал: «В 1985 году я женился, у нас родился первый ребенок,

и тогда же я впервые попал в тюрьму. Когда жена с сыном пришли ко мне на свидание, мы были вынуждены общаться через стеклянную перегородку, и мой маленький никак не мог понять, почему ему нельзя до меня дотронуться. Это был один из самых кошмарных дней в моей жизни».

Долгие месяцы ни Лечеса, ни его товарищи не получали никаких новостей о том, что происходит во внешнем мире. Никакой информации, никаких разговоров и строгий контроль посещений. В подобной ситуации многие впали бы в отчаяние. Но только не Лечеса. И в заключении он проявлял чуткость и сострадание к людям, что помогало ему налаживать отношения и легче переносить несвободу – и даже в тюрьме продолжать борьбу за свои идеалы. Каким образом? Путь был только один – установить контакт с надзирателями. Лечеса не мог поверить, что все это сплошь дурные люди или что им нет дела до справедливости. Он догадывался, что на самом деле они хотят от жизни того же, что и он: мечтают о благополучии, крепкой счастливой семье, любви и свободе. Ему захотелось узнать их поближе, и он стал разговаривать со своими стражами об их жизни, о близких, о заботах и интересах. Лечеса рассказывает: «Именно тогда я по-настоящему понял, что 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».

Со стороны Лечеса это было *сознательным выбором*: он постарался отнестись к тюремщикам как к обычным людям, у которых есть свои переживания, убеждения, тревоги и страхи. Он решил, что *должен* их понять, и подумал, что не нужно бояться испытывать по отношению к ним добрые чувства. Временами надзиратели вызывали у него ярость, но он боролся с собой и пытался увидеть в каждом из них неповторимую личность. Лечеса вспоминает: «Мне были интересны эти люди. К тому же у меня были на них свои виды, поскольку охранники обладали необходимой мне и моим товарищам информацией. Дни в тюрьме тянутся томительно долго, даже для самих служащих, поэтому они не возражали против того, чтобы поболтать с нами, лишь бы скоротать время. Так я узнал, что у одного из надзирателей сестра работает в организации “Черный

пояс” – это было объединение белых женщин, которые отстаивали те же принципы, что и мы. Сам он ее взглядов не разделял, но, могу поклясться, в глубине души понимал нашу позицию. Я успел хорошо узнать этого человека. Мы много общались и сумели найти с ним общий язык. Каждый видел в другом не врага, а просто человека, который ему небезразличен».

Лечеса думает, что именно этот смотритель убедил своих коллег более мягко обращаться с заключенными. Благодаря ослаблению режима даже место заточения – тюрьма – перестало казаться таким уж кошмарным. А через некоторое время надзиратель пошел на нарушение тюремных правил – и теперь Лечеса каждый день получал свежую газету. Правда, через пару часов ее у него забирали. Но за этот срок заключенные распределяли газетный материал между собой, читали каждый свою статью и потом пересказывали ее остальным. Таким образом к концу дня сокамерники могли узнать абсолютно все новости. Как говорит сам Лечеса, «вести, которые приходили с воли, внушали нам надежду. Это был глоток свободы, который спас нам жизнь». По его словам, возможность получать информацию о том, что происходит в «большом мире», помогала ему не падать духом и стойко держаться во время свиданий с женой и маленьким сыном. Он и другие политзаключенные следили за событиями в стране, обсуждали перемены, о которых сообщалось в газетах, и радовались маленьким победам своих единомышленников. Тем самым они сохраняли приверженность своим идеалам и верность общему делу.

И то, что по крайней мере один охранник относился к Лечесе по-человечески, хоть немного скрашивало тяготы пребывания в тюрьме. Возникшая между ними душевная близость давала нашему герою надежду, внушала оптимизм и, более того, пробуждала в нем чувство сострадания к надзирателям.

Сочувствовать людям, которые совершенно непохожи на нас, и находить с ними общий язык очень непросто. Но именно забота и интерес к судьбе других людей – в данном случае врагов – помогли Лечесе и его соратникам выдержать выпавшие на их долю испытания. Наш герой сумел повлиять на охранников, потому что проявил участливое, небезразличное отношение к ним. Он вошел в их положение и откровенно рассказал о себе, чтобы и они поняли, как и ради чего он живет. Что это дало? Лечесе удалось ни много

ни мало создать теплую эмоциональную атмосферу в крайне тяжелых условиях.

Мы привели в нашей книге немало примеров, показывающих, как эффективные лидеры налаживают плодотворные *отношения* с окружающими. И всякий раз речь идет о руководителях, которые тонко чувствуют тех, с кем общаются. Ведь чтобы между людьми сложились гармоничные, позитивные отношения, необходимо, прежде всего, чтобы они друг друга достаточно хорошо *понимали*. Поэтому, если вы хотите жить в гармонии с окружающими, нужно уметь «настраиваться» на их эмоциональную волну. И тут недостаточно просто выстроить некую умственную модель и создать схематичное представление о другом человеке – такая «настройка» предполагает *заботу*, то есть эмпатию. Тогда вы испытываете к человеку интерес, уважение и искреннее участие. 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.

В этой главе мы рассмотрим примеры, иллюстрирующие пользу эмпатии, а также обсудим, как можно развить в себе это качество.

Определение эмпатии: деятельная забота

Эмпатия – это сострадание и забота в действии. Чуткое отношение к людям позволяет не терять находчивости и стойкости в самые трудные времена. Сопереживание помогает достигать взаимопонимания, добиваться нужного результата, преодолевать управленческий стресс и достойно выдерживать испытания, неразрывно связанные с руководящей деятельностью.

Чтобы развить в себе эмпатию, нужно прежде всего интересоваться другими людьми и их переживаниями. Собственно, такое качество, как любознательность, присуще большинству из нас от рождения. Обратите внимание, какими ясными глазами смотрит на мир четырехлетний ребенок, сколько в его взоре любопытства и ничем не замутненного, чистого интереса. В этом возрасте мир кажется волшебным царством, преисполненным манящих тайн и загадок. К сожалению, взрослея, мы нередко утрачиваем способность воспринимать вещи – и людей – так целостно и непосредственно, как в детстве. Со временем мы начинаем «пропускать» впечатления от внешней действительности через фильтр субъективных представлений. И это часто приводит к непониманию между людьми: недоразумения возникают оттого, что предубеждения искажают наше восприятие поступающей информации. Но если позволить предрассудкам и стереотипам взять над нами верх, о настоящем человеческом общении, не говоря уже о подлинной душевной теплоте и взаимопонимании, придется забыть.

Конечно, не иметь предубеждений вовсе невозможно – ведь некоторые априорные предположения просто необходимы нам для нормальной жизни. Однако эффективные лидеры стремятся воздерживаться от поспешных рефлексивных суждений. Они учатся понимать других людей, а не загонять их в рамки схематичных представлений. Грамотные руководители небезразличны к окружающим: они стараются лучше узнать людей, понять их чувства и взглянуть на мир их глазами. Более того, они не просто делают выводы на основе своих наблюдений, но и воплощают их в конкретные действия.

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^{159}.

Когда один человек сопереживает другому, он не рассчитывает на взаимность и не думает о собственной выгоде. Он делает это бескорыстно. Такая концепция эмпатии шире той системы воззрений, что сформировалась в русле западной, а также буддистской философской мысли. Обе традиции, как правило, связывают понятие эмпатии с сочувствием и заботой о страдающих близких. Мы же считаем, что оно включает в себя желание проявлять чуткость и помогать людям независимо от того, попали ли они в беду, испытывают ли боль. Таким образом, наше определение эмпатии стоит ближе к трактовке конфуцианской философии, согласно которой эмпатия, или сопереживание, – это эмоциональное выражение такой добродетели, как человеколюбие^{160}.

Люди часто смешивают сочувствие, то есть чувство жалости к кому-либо, с эмпатией – заботой и сопереживанием. В этой путанице отчасти виноваты психологи, которые долгое время пропагандировали крайне ограниченный взгляд на так называемую «потребность в привязанности». Десятилетиями считалось, что она возникает из-за неполноценности отдельно взятой личности. Индивид ощущает пустоту своей жизни, чувствует, что ему чего-то не хватает, поэтому нуждается в близких отношениях. Распространению этого подхода способствовали, в частности, работы Зигмунда Фрейда. Если рассматривать эту модель на более глубоком уровне, можно заметить, что основой стремления человека к близости с другими людьми провозглашаются тревога и страх быть отвергнутым. И по сей день многие исследователи считают, что мы тянемся к другим людям лишь из боязни одиночества, а не для того, чтобы свободно испытывать и выражать свою любовь и удовольствие от общения^{161}.

Те люди, которыми руководит *потребность* в привязанности, обычно ищут доказательств того, что их близкие действительно питают к ним теплые чувства. Соответственно, они ценят признания в любви, частые звонки, посещения, возможность совместного времяпрепровождения и даже претендуют на то, чтобы занимать особое место в жизни партнера. Скажем, такому человеку очень важно

убедиться в том, что кто-то и вправду считает его своим лучшим другом. В таком случае он, вероятно, чувствует себя увереннее и считает, что ему не грозит потерять завоеванное расположение.

Но ведь есть и совершенно иная модель мотивации. Речь идет о более плодотворном подходе к человеческим отношениям, о другой форме диалога, о близости, лишенной страхов и подозрений. Здесь нет места мыслям о взаимной выгоде. Такая любовь не нуждается в доказательствах, подтверждениях и признаниях. Отношения строятся на основе светлых, искренних чувств: мы испытываем естественное стремление к душевной близости и получаем огромное удовольствие и радость от общения с человеком, который нам безразличен. С этой точки зрения желание общаться объясняется так: нам просто нравится быть вместе с теми или иными людьми. Когда мы снова встречаемся с любимыми друзьями, разлуки как не бывало – пусть даже после расставания прошло несколько лет. Мы без труда возобновляем отношения и не ощущаем никакого дискомфорта. Именно такая форма привязанности составляет основу эмпатии.

Таким образом, эмпатия – это деятельная забота, основанная на бескорыстном желании быть полезным другому человеку и понимать его как самого себя. Легче всего понять сущность эмпатии на конкретных примерах, поэтому ниже мы рассмотрим, как это качество помогает лидерам достигать внутренней гармонии, налаживать плодотворные отношения с окружающими и, в конечном счете, приводит к стабильной позитивной эмоциональной атмосфере в коллективе и неизменно высоким показателям в работе.

Эмпатия в действии

Том Шарбоу – управляющий партнер и директор по операциям одной из крупнейших юридических фирм в Соединенных Штатах Morgan Lewis Bockius. В его обязанности входит следить за тем, чтобы все бизнес-процессы – в том числе связанные с кадрами, информационными технологиями и финансами – функционировали должным образом^{162}. Представьте себе, как это непросто – руководить такой крупной, известной компанией. К тому же специфика ее такова, что, чем успешнее ее сотрудники (например, адвокаты), тем менее они управляемы. Они самостоятельны, амбициозны и ориентированы на запросы клиента – внутриорганизационные проблемы их мало волнуют. Поэтому до последнего времени персонал Morgan Lewis Bockius был по большей части безразличен к текущей деятельности своей компании. Сотрудники хотели полностью отдаваться своей профессии.

Но вся загвоздка в том, что поверенные все же должны отвечать за ряд важных операционных вопросов, в частности контролировать выставление счетов и поступление оплаты. Однако этим своим обязанностям они уделяли очень мало внимания. И перед Томом встала задача: добиться того, чтобы подчиненные начали ответственно относиться и к этой части работы.

Сам Том по профессии тоже адвокат, поэтому он отлично понимал, что волнует его коллег и как они смотрят на вещи. Он искренне разделял их беды, разочарования, стремления и мечты, вместе с ними переживал взлеты и падения. Ему была близка их увлеченность любимым делом. Он чувствовал, что у них на сердце и на уме, знал, что ими движет. Они были ему безразличны. Поэтому Тому было ясно, что он не может просто взять и приказать юристам изменить подход к работе. Такой метод воздействия не годился для людей, основной стимул которых – стремление к совершенству и личным достижениям.

Это история о том, как Тому удалось развить свои лидерские способности, воспитать в сотрудниках преданность фирме и одновременно показать им путь к личностному обновлению. И в этом нашему герою помогла эмпатия – деятельная забота о подчиненных.

Том воспользовался способом, наиболее эффективным при управлении амбициозными профессионалами, а именно: он повлиял на их поведение с помощью метода компенсаторной мотивации^{163}. Он состоит в том, чтобы заинтересовать людей в какой-либо побочной деятельности, апеллируя к их основным *потребностям*.

Итак, Том разделил коллектив на несколько команд, позаботившись о том, чтобы члены каждой из них были связаны друг с другом по работе. Затем установил для сотрудников плановые показатели по сбору средств, довел эти цифры до всеобщего сведения и организовал открытое соревнование. Объявлены были и призы: зонтики, футболки, билеты в кино, приглашения в ресторан и даже стодолларовые купюры. Можно только удивляться, но юристы, которым эти мелочи и даром были не нужны, не на шутку увлеклись игрой! В итоге оплата стала поступать вовремя.

Почему этот метод сработал? Главная причина в том, что Том Шарбоу хорошо чувствует людей, понимает своих подчиненных и заботится о них. Устраивая соревнование, он учел их потребности и психологические установки: взял в расчет честолюбие, тягу к успеху и самостоятельности – все те черты, что свойственны именно юристам. Кроме того, конкурсы проходили публично, так что победители зарабатывали еще и общественное признание (а это для многих профессионалов тоже крайне важно). В то же время проигравшие никак не наказывались. Том понимал, что его задача – создать в организации *плодотворную*, а не напряженную атмосферу. Нельзя было подавлять инициативу. Он понимал, что если невыполнение плана будет караться финансовыми санкциями, то это вызовет возмущение – а он хотел добиться совершенно иного эмоционального настроя.

Эмпатия помогла Тому в корне изменить ситуацию в компании. Его усилия ни к чему бы не привели, если бы он не проявил чуткого отношения к эмоциям и желаниям других. Однажды Том рассказал нам, что об этом принципе он узнал благодаря своему учителю: когда-то давно, наблюдая за его работой, Том понял, что 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.

Том умеет воодушевлять людей. Развитый эмоциональный интеллект и эмпатия позволяют ему эффективно использовать мотивы

и побуждения сотрудников. Он грамотно управляет поведением подчиненных благодаря тому, что всегда понимает их потребности, желания и намерения. Такой подход имеет и ряд других преимуществ. Чуткость и эмоциональная восприимчивость помогли Тому не только создать благоприятный организационный климат, но и развить свой собственный лидерский потенциал. Он обладает быстрым пронзительным умом и внимательно относится к людям и, кроме того, заражает окружающих своим оптимизмом. Он действует эффективно и всегда добивается нужного результата, что позволяет ему противостоять трудностям и не поддаваться синдрому жертвы в периоды кризиса.

Рассмотрим еще один пример использования эмпатии, который доказывает, что ее заразительная сила может почти моментально изменить эмоциональный фон ситуации и вызвать душевный подъем у многих людей. Мы наблюдали этот эпизод дождливым вечером в аэропорту Кливленда. Вылет в Бостон был назначен на полвосьмого вечера, однако рейс задержали на час. Затем последовало другое объявление: самолет вылетит еще на сорок пять минут позже. К тому времени зал ожидания был уже полон, но люди все продолжали прибывать. Помимо тех, кто должен быть сесть на прямой рейс, в аэропорту было много транзитных пассажиров – утомленных дальней дорогой, голодных. Люди нервничали из-за того, что дождь все лил и вылет могли опять отложить, а они не могли даже выйти на улицу. Все были на взводе.

Вы сами наверняка бывали в такой ситуации. Пассажиры жалуются служащим аэропорта, при этом кто-то едва скрывает раздражение, а кто-то и откровенно грубит. Взвинченные люди начинают злиться друг на друга, потому что им не хватает места в переполненном зале. Они сверлят ненавидящим взглядом тех, кто разбрасывает по полу газеты и пустые бумажные стаканчики. Напряжение нарастает с каждой минутой.

Так было и на этот раз. Но тут какая-то пассажирка достала из сумки воздушные шарики и принялась их надувать. Потом она соединила их так, что получился кролик, и протянула эту композицию сидевшему по соседству мужчине. Она заметила, что вызвала улыбку у своей соседки, и спросила, какое животное той нравится больше всего. «Вообще-то я люблю собак», – ответила попутчица. Тогда

женщина достала еще несколько шаров, надула и сделала из них смешную таксу. Тут заулыбались и другие. Не прошло и десяти минут, как пассажиры стали увлеченно наблюдать за ее ловкими движениями и с довольным видом переглядываться. А еще через полчаса эти незнакомые люди уже оживленно разговаривали и смеялись. Подошла даже представительница проклинаемой всеми авиакомпания: «Я, конечно, понимаю, что вы, наверное, даже разговаривать со мной не захотите. Но, может, все-таки сделаете для меня кролика?» И что же вы думаете, пассажиры прониклись симпатией даже к этой служащей! А потом женщина, которая делала таких чудесных животных, удивила публику в очередной раз: она надула несколько шариков, и у нее получился вертолет! Его она подарила членам экипажа, понуро сидевшим здесь же, в зале ожидания.

К тому моменту, когда наконец (с опозданием на два часа пятнадцать минут) объявили посадку, ощущение было таким, будто все мы – одна семья, собравшаяся после долгой разлуки. Люди несли шарики, смеялись и шутили. Таким образом, одна женщина сумела поднять настроение чуть ли не всем пассажирам нашего рейса. Своей чуткостью и находчивостью она пробудила в людях любопытство, заразила их весельем – и в итоге разрядила обстановку. Взрывоопасную ситуацию она превратила в почти праздничное, дружеское мероприятие. Ее эмпатия передалась окружающим, и это полностью изменило ситуацию. (К слову сказать, позднее выяснилось, что наша затейница – профессиональная клоунесса, направлявшаяся на съезд клоунов!)

О роли эмпатии в бизнесе

Мы уже не раз говорили о том, что психологическое напряжение – неотъемлемая часть повседневной работы любого руководителя. Под грузом огромной ответственности он непрерывно испытывает управленческий стресс. Однако лидеру нужно уметь преодолевать негативное влияние стресса и восстанавливать силы – интеллектуальные, физические, эмоциональные и душевные.

По счастью, такое качество, как эмпатия – чуткое отношение к себе и другим, – способно помочь в достижении этой цели. А значит, оно не только приветствуется с этической точки зрения, но и приносит реальную пользу бизнесу. Почему? Во-первых, 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, обсуждавшиеся в предыдущих главах, имеют место и при переживании эмпатии (дополнительную информацию на эту тему см. в Приложении А).

А во-вторых, если корпоративная культура организации не будет основана на принципах взаимопонимания и заботы, это грозит привести к весьма нежелательным последствиям. 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, как, например, у Тома Шарбоу, способствует созданию здорового климата и достижению впечатляющих коммерческих результатов^{164}.

Руководители, опирающиеся на эмпатию, могут не только сделать свой бизнес более прочным и прибыльным, но и на протяжении долгого времени оставаться стабильно эффективными лидерами. Способность к сопереживанию сама по себе – одна из главных человеческих добродетелей. Но кроме того эмпатия позволяет успешно развивать потенциал организации: она способствует увеличению числа сотрудников с выдающимися лидерскими качествами, укрепляет

корпоративный дух, повышает оперативность выполнения клиентских запросов, рождает чувство единения и социальной ответственности. Но и это еще не все. Пожалуй, самый неоспоримый довод в пользу эмпатии состоит в том, что переживания, связанные с этим качеством, приводят в действие умственные, эмоциональные и физиологические процессы восстановительного характера, позволяющие лидеру, менеджеру или просто специалисту всегда сохранять высокую профессиональную эффективность. А это, в свою очередь, улучшает организационный климат и соответственно, как мы знаем из главы 4, влияет и на конкретные финансовые результаты. Ниже мы рассмотрим пример того, как благодаря эмпатии лидеру удалось создать массу преимуществ для себя самого, своих сотрудников и организации в целом.

Если вы окажетесь в кабинете Марка Скотта, он с гордостью покажет вам фотографию, на которой он запечатлен вместе с Марком Ричтом, тренером знаменитой футбольной команды Университета штата Джорджия Georgia Bulldogs («Бульдоги из Джорджии»). Во время обучения в университете Скотт не играл в футбол, однако его многое связывает с тезкой Ричтом. А началось все с эмпатии.

Вице-президент по связям с общественностью акционерного ипотечного банка HomeBanc Марк Скотт участвовал в деятельности некоммерческой организации Atlanta Neighborhood Development Project, занимавшейся реконструкцией и строительством жилищных массивов в Атланте и ее окрестностях. Помогая людям получить жилье, о котором они не могли даже мечтать, Марк понимал, как важно продолжать начатое дело. Ему было ясно, что возможность обзавестись собственным домом очень многое меняет в жизни горожан. Благоустраиваются микрорайоны, снижается уровень преступности, развивается бизнес, соответственно, появляется больше рабочих мест. Растет благосостояние местных жителей, а с ними и всего города. И специалисты, которые помогают населению приобретать жилье, тоже в выигрыше: они ощущают свою причастность к высокой цели, радуются возможности принести пользу людям и испытывают мощный душевный подъем.

Все это навело Скотта на мысль о том, что хорошо было бы привлечь к проекту больше людей, которые тоже помогали бы обеспечивать крышей над головой наименее платежеспособную часть

населения. В 2001 году совместно с одним из служащих HomeBanc (который, как выяснилось, в свое время играл за «Бульдогов») Марк разработал схему решения этой задачи. Его план позволял помочь нуждающимся и одновременно научить футболистов университетской команды милосердию и альтруизму. Идея Скотта была проста: поддержка малоимущих поможет игрокам развить определенные социальные навыки и осознать ценность служения людям. Кроме того, он разъяснил тренеру Марку Ричту, что благодаря этой акции команда сможет получить благоприятные отзывы в прессе.

Все получилось, как по волшебству. Начиная с 2002 года на средства «Бульдогов» каждый год строится новый дом для одной малоимущей семьи. Общенациональные и местные газеты, а также телевидение подробно освещают эти события^{165}. Более того, энтузиазм активистов оказался заразителен, и вскоре к Марку обратились с просьбой о разработке аналогичных программ для футбольных команд Технологического института Джорджии и Атлантического университета штата Флорида. Сегодня каждая из этих команд возводит на свои средства дома для людей с низким уровнем доходов – как минимум по одному в год.

Футболисты и тренеры публично, через газеты, выразили глубокую признательность Марку Скотту и ипотечной компании HomeBanc за то, что благодаря их инициативе получили возможность участвовать в общественной работе. Как сказал защитник студенческой команды Технологического института Джорджии Yellow Jackets Рубен Хьюстон, «тут ты знаешь, что помогаешь людям, которым не очень-то повезло в жизни, которым не по карману купить себе дом. А ты можешь для них что-то сделать. Это же просто здорово»^{166}. Кроме того, реализация этих программ позволила HomeBanc расширить свое участие в проектах благотворительной организации Habitat for Humanity («Дома – людям») в Джорджии и Флориде.

Отметим еще одну любопытную (и, возможно, неслучайную) тенденцию. Марк Ричт стал тренером «Бульдогов» в 2001 году, и в этом первом сезоне его команда показала неплохие, но далеко не блестящие результаты: восемь побед и четыре поражения. В 2003 и 2004 годах показатели значительно улучшились: 13 побед и одно поражение, 11 побед и три поражения, соответственно. Если вы хоть немного знакомы с американским футболом, то вам должно быть ясно, что столь удачные

сезоны обычно приводят к увеличению денежных пожертвований от бывших студентов – а это немаловажный аспект финансового состояния университета^{167}.

Как отразились эти благотворительные мероприятия на судьбе Марка Скотта и компании HomeBanc? В ноябре 2003 года Марк был признан одним из двадцати наиболее влиятельных специалистов по связям с общественностью по версии журнала *PR Week*^{168}. Марк очень радует, что его банк участвует в решении важных социальных проблем, причем не только материально. Отметим также, что благодаря этой программе о HomeBanc стали много говорить и писать – а это хорошая реклама для ипотечной компании. Таким образом, первоначальный гуманистический импульс перерос в нечто большее – он вызвал в людях возвышенное чувство бескорыстного служения обществу и помог всем участникам проекта ощутить энтузиазм и радость от принесенной людям пользы.

Как воспитать в себе эмпатию: учитесь слушать

Итак, мы рассмотрели несколько примеров, доказывающих благоприятное воздействие эмпатии на эмоциональный климат в организации. Но возникает вопрос: как сделать эмпатию неотъемлемой частью повседневной деятельности руководителя? Как конкретно лидер может этого добиться?

Лечеса Ценоли сумел проникнуться доброжелательными чувствами к своим тюремщикам во многом благодаря тому, что умел внимательно их слушать. В разговорах с надзирателями он старался вникнуть в их тревоги и заботы, понять, как и чем они живут. Это чуткое отношение помогло ему наладить контакт с тюремными зрителями, пробудило в нем сострадание к этим людям.

Приведем другой показательный пример. Когда бразилец Педро Риверос получил пост регионального представителя химического подразделения одной из крупнейших американских корпораций, ему предстояло прежде всего научиться слушать людей – от этого зависел его успех. Правда, тогда он еще об этом не догадывался. Педро было всего тридцати три, а он уже отвечал за сбыт фирменной продукции по всему южноамериканскому региону. Однако у него не было ни большого опыта, ни авторитета, которые так ценятся в этой культуре.

Перед назначением Педро как раз участвовал в корпоративной программе, посвященной развитию лидерских навыков. Получив результаты опроса, проводившегося по методу комплексной оценки личности, он сумел сделать из этого важные выводы. Он узнал, что его начальник, а также бывшие подчиненные и коллеги по старой работе (ранее он занимал должность в североамериканском подразделении) считали его энергичным, инициативным сотрудником, который на лету схватывает все новое и прекрасно налаживает контакт с людьми. Однако респонденты также указали на немаловажный недостаток Педро: на их взгляд, он был нечуток с подчиненными и не проявлял участия.

Педро вырос в Сан-Паулу и потому прекрасно знал местные нравы. Он понимал: то, что в США воспринималось как недостаток, в Южной Америке грозит обернуться настоящей катастрофой, ведь в этой культуре особенно большое значение придается душевности и проявлению заботы. К тому же большинство его новых подчиненных были заметно старше него, а значит, он оказался в весьма щекотливой ситуации. И Педро решил, что единственный способ завоевать уважение и заручиться поддержкой этих людей – дать им понять, что он разделяет их взгляды и принципы.

Но как это сделать? Найти выход Педро помогло серьезное отношение к результатам тестирования, а также осмысление прошлых ошибок. Ему пришла в голову идея: нужно научиться внимательно слушать людей – уже одно это позволит ему существенно улучшить свои управленческие навыки и лидерские качества. И действительно, когда уже ничего не помогает, именно умение слушать дает человеку возможность по-настоящему понять других. Во время первых деловых совещаний на новом рабочем месте Педро старался задавать сотрудникам как можно больше вопросов и терпеливо их выслушивать. Он проявлял интерес буквально к каждому подчиненному, стремился узнать их всех поближе и установить в организации атмосферу взаимопонимания и заботы. Высказывая свои предложения, он всегда прислушивался к мнению коллектива. Однако Педро не только исправлял свои недостатки, но и не забывал о достоинствах: опираясь на них, он создал новый стиль управления, основанный на принципах открытого диалога и демократии. Обладая развитым эмоциональным интеллектом, он всегда точно знал, когда и в какой форме наиболее уместно устроить обсуждение.

В итоге эти усилия помогли Педро проникнуться участливым отношением к сотрудникам и стать более эффективным лидером. Вскоре это стало очевидно для всех: не прошло и двух лет с момента его назначения на пост, как продажи химической продукции во вверенном ему регионе начали расти быстрее, чем в остальных странах, а Педро рекомендовали на должность вице-президента по международному маркетингу.

Педро Риверос и Лечеса Ценоли на личном опыте убедились, как важно уметь внимательно слушать: чуткость и заинтересованность в другом человеке способствуют взаимопониманию и взаимопомощи.

Воспитав в себе способность к сопереживанию, лидер получает возможность открыть для себя новые, ранее неизвестные сферы деятельности. Например, эмпатия нередко побуждает людей – и целые организации – к занятию благотворительностью, а это, в свою очередь, становится фактором дальнейшего развития гуманистического и социально-ответственного бизнеса. Эмпатия может стать ядром, вокруг которого строится весь корпоративный организм, а в результате буквально каждый сотрудник встает на путь гармоничного личностного роста и душевного обновления.

Эмпатия как основа корпоративной культуры

Чтобы распространить эмпатию на весь коллектив, необходимо прежде всего добиться того, чтобы она воспринималась как социальная норма. Когда лидер постоянно подчеркивает значение эмпатии для успешного корпоративного развития и подает пример чуткого поведения, уже одно это запускает в действие механизм «эмоционального заражения» и приводит к проникновению этих принципов в самую ткань организации. В результате эмпатия превращается во всеобщую этическую норму, а значит, укрепляются командный дух, энтузиазм и преданность компании^{169}. Также стоит отметить, что сотрудники, которые работают в условиях подобной корпоративной культуры, обычно ощущают, что их личностное и профессиональное развитие небезразлично другим людям, и поэтому чувствуют, что они «не одни»^{170}.

Есть множество способов формирования корпоративной культуры на основе эмпатии. Например, можно увлечь сотрудников собственным примером и таким образом привить им необходимые качества. Или же разработать философию, центральным постулатом которой будут отзывчивость и забота.

Именно второй подход избрал Томас Штраус, президент и генеральный директор Summa Health Systems – больничного комплекса, расположенного в городе Акрон, штат Огайо. Ведь что ни говори, а именно в клинике милосердие – обязательное условие успешной работы. Внедрение в учреждении принципов гуманизма и бескорыстия Томас начал с проведения опросов, интервью и неформальных дискуссий. Они помогли понять, как персонал видит

идеальную концепцию стратегического развития и каковы истинные представления сотрудников о себе и организации. В результате Тому удалось подобрать формулировку, которая наилучшим образом отражает ценности, убеждения и мечты работников больницы. Теперь у каждого из них при себе всегда есть небольшая карточка, которая легко умещается в кармане^{171}. Вот что на ней написано:

Вся наша организация – это вы. Кого видят пациенты, когда попадают в нашу больницу? Вас. Когда им страшно или одиноко, в чьих глазах они ищут поддержки и ласкового участия? В ваших. Проходя по больничным коридорам, поднимаясь по лестницам, лежа в палатах и пытаясь уснуть или отправляясь на прием, который может решить их судьбу, они слышат ваши голоса. Даже когда вам кажется, что они не могут расслышать ваших слов, это не так. Больные рассчитывают найти в вашем лице добрых, понимающих людей.

Клиника будет такой, какой сделаете ее вы. От вас зависит, каково здесь будет больным: тревожно или спокойно и уютно. Никто – ни посетители, ни пациенты, ни врачи, ни коллеги – никогда не узнает, каково ваше истинное лицо, каковы те душевные богатства, которые в вас скрыты, если вы не постараетесь себя проявить. Помните, что люди только так смогут понять, кто вы есть, – через то, что они видят, слышат и чувствуют.

Мы полагаемся на вашу добросовестность и ответственное отношение к работе. О больнице судят по вам. Ваша забота, ваше внимание, ваша предупредительность – вот из чего складывается деятельность нашего учреждения.

Спасибо вам за то, что вы делаете.

Таким образом, для развития эмпатии Томас использовал нехитрый, но, как выяснилось, чрезвычайно эффективный способ. Последующие интервью с врачами и медсестрами, а также с бывшими сотрудниками больницы показали, что эта акция заметно укрепила преданность персонала учреждению и повысила авторитет клиники как среди специалистов, так и среди пациентов^{172}.

Благодаря этой яркой, убедительной стратегической декларации о корпоративных ценностях сотрудники стали больше думать о других людях: заботиться, помогать, давать советы... В скором времени такое поведение стало в организации нормой; теперь это был долг каждого – проявлять чуткость и отзывчивость. Тем самым персоналу постоянно напоминали, каковы ценности и приоритеты организации, и помогали усвоить и сохранить тот стиль поведения, который способствует повышению качества обслуживания и формирует позитивный эмоциональный климат.

Способность лидера привить подчиненным сочувственное отношение друг к другу и к окружающим оказывает непосредственное влияние на деятельность компании, особенно в трудные времена^{173}. Помимо формальной, записанной на бумаге декларации о корпоративных ценностях, большое значение имеет личный пример: демонстрируя образец чуткого поведения, лидер может увлечь за собой подчиненных и превратить эмпатию в коллективную социальную норму. Это оказалось по силам бывшему мэру Нью-Йорка Рудольфу Уильяму Джулиани, который в период острейшего кризиса сумел сплотить всех жителей города.

До терактов 11 сентября 2001 года деятельность Руди Джулиани на посту мэра неоднократно подвергалась суровой критике. Его неосторожные высказывания в ответ на упреки в чрезмерно жесткой борьбе с правонарушителями и необоснованном применении насилия привели к тому, что многие люди обвинили его в разжигании расовых конфликтов^[18]. В последние годы его пребывания в должности личная жизнь Джулиани стала постоянным объектом внимания желтой прессы. Однако в самые мрачные для города дни мэра, неожиданно для многих, проявил себя как настоящий лидер, сочувствующий и человечный. После того как второй самолет врезался в здание Всемирного торгового центра, Джулиани немедленно прибыл на место катастрофы и организовал поблизости штабной пункт, в котором сам же чуть не оказался погребен. Когда мэра все же появился из горящего здания живой и невредимый, хотя и запорошенный пеплом, было заметно, что этот человек не потерял присутствия духа^{174}.

Весь день и всю ночь 11 сентября Джулиани непрерывно выступал с теле- и радиообращениями, посещал больницы... На вечерней пресс-конференции он заявил: трагедия произошла из-за того, что людьми

владеют страх и ненависть, – и призвал всех быть выше мстительных чувств. «Нам всем придется очень нелегко, – сказал он. – Думаю, мы еще даже не представляем, какую боль нам предстоит испытать. Но сейчас самое главное – быть сильными, постараться пережить несчастье и сделать все, чтобы наладить в городе нормальную жизнь. Надо помнить, что Нью-Йорк не исчез с лица земли... Завтра и всегда это будет наш город. И мы должны восстановить его и стать сильнее, чем прежде»^{175}.

Джулиани не только давал людям надежду, но и неустанно подчеркивал важность сострадания: «Мы обращаемся ко всем жителям Нью-Йорка. Будьте милосердны, не отказывайте друг другу в помощи. Сегодня очень и очень многим необходима ваша помощь и поддержка. Если вы сумеете найти для пострадавших слова утешения и оказать им реальную помощь, тем самым вы внесете личный вклад в дело возрождения Нью-Йорка совместными силами»^{176}.

Не будем забывать, что в эти дни мэр переживал и личную утрату: в результате трагедии он потерял многих друзей и коллег. В этой мучительной ситуации Джулиани смог продемонстрировать завидную энергию и самоотверженность. Он понимал, что всех людей, и его в том числе, захлестывает скорбь, а это чувство легко может перерасти в гнев. Стремясь избежать вспышек агрессии, он выстраивал свои слова и поступки так, чтобы и остальные люди направили свое горе на созидательные, а не разрушительные действия. При этом ему удалось установить новые стандарты поведения на улицах города. Ньюйоркцы и по сей день относятся друг к другу иначе, чем до 11 сентября. Поистине большое достижение: в городе, известном своими грубыми нравами, нормой стало бережное, обходительное обращение^{177}.

Итак, мы рассмотрели несколько примеров, показывающих, как можно развить эмпатию на индивидуальном и коллективном уровне. Теперь разберем последний метод формирования эмпатической организации – привлечение профессиональных консультантов.

Воспитание эмпатии: обучение руководящих кадров

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. В наше время консультирование стало одной из самых востребованных профессий. В 2002 году в мире существовало около 10 000 профессиональных консультантов. По некоторым оценкам, к услугам этих специалистов на тот момент прибегали 59 % организаций^{178}. Они использовали практические занятия и рекомендательные собеседования с тренерами для повышения квалификации и развития управленческих навыков своих менеджеров, а также высших руководителей.

Главное достоинство консультирования состоит в том, что оно позволяет воспитывать эффективных лидеров в стенах самой организации. Нет нужды подробно объяснять преимущества такого подхода: приглашение большого числа 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. Наконец, если через некоторое время выяснится, что новичок не подошел компании, ей придется потратить круглую сумму на подбор замены: оплату услуг кадровых агентств и т. п.^{179}.

В связи с этим многие организации сегодня предпочитают брать на руководящие должности своих, проверенных сотрудников. Но для этого необходимо прежде обучить их навыкам грамотного управления, а значит, требуется работа с «репетитором». В исследованиях, посвященных технологиям эффективного лидерства, по-прежнему подчеркивается значение наставников, тренеров

и консультантов, помогающих руководителям развить лидерские качества^{180}.

Практическое консультирование, о котором мы ведем речь, – это далеко не то же самое, что покровительство со стороны старших наставников или теоретическое обучение. В роли наставников обычно выступают люди с более высоким статусом, которые открывают своим протеже доступ к новым возможностям и помогают завязать полезные знакомства. Коуч-консультанты, конечно, тоже нередко оказывают такого рода услуги и обучают своих подопечных лидерским и управленческим навыкам. Но этим их функции не ограничиваются. Они также дают рекомендации, советы и указания по широкому кругу вопросов и к тому же поддерживают своих воспитанников морально. Отношения с таким консультантом – это не сухой обмен информацией, а полноценное, эмоционально насыщенное человеческое общение. В идеале от консультанта требуется глубокое понимание идеалов и стремлений другого человека и одновременно трезвая оценка текущей ситуации. В этом случае тренер – который, вдобавок ко всему, должен еще иметь прочные нравственные устои – сумеет оказать менеджеру необходимую поддержку, дать ценный совет, поделиться опытом и поможет встать на путь личностного и профессионального развития.

Ясно, что работа с тренером несет в себе массу преимуществ для обучающегося. Но мы хотели бы поговорить главным образом о том положительном эмоциональном воздействии, какое оказывает этот диалог *на самого консультанта*. Вы, несомненно, согласитесь, что человек, который чему-то учит другого (то есть, по сути дела, тратит силы и время ради чужого блага), демонстрирует тем самым высшую форму эмпатии.

Лидер в роли консультанта: двойная выгода

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. Если при этом начальник не только демонстрирует эмпатию, но и поощряет развитие этого качества у подчиненных, наблюдаются следующие позитивные изменения:

- лидер начинает больше заботиться о других;
- лидер становится более чутким и внимательным, стремится быть в курсе событий и таким образом избегает опасности «информационной блокады» и «придворной болезни»;
- лидер успешно борется со стрессом, регулярно восстанавливает свои физические и душевные силы – а это необходимое условие поддержания высокой эффективности и работоспособности и противостояния негативному воздействию синдрома жертвы.

Оказывая другим помощь в самосовершенствовании, лидер неминуемо им сопереживает. Однако здесь следует подчеркнуть следующий важный момент: одно дело – обучать людей *ради их собственного развития*, и совсем другое – исключительно из соображений коммерческой выгоды организации. Во втором случае речь идет об инструментальном подходе, то есть использовании человека в качестве средства для достижения цели. В этой связи профессор Европейского института делового администрирования (INSEAD) Эрминия Ибарра проводит различие между инструментальной и социальной функциями человеческих отношений. В результате исследований она пришла к выводу, что именно социальная сторона общения укрепляет уверенность человека в себе, усиливает ощущение индивидуальности и повышает эффективность профессиональной деятельности^{181}. Ибарра подчеркивает, что инструментальный аспект взаимодействия (скажем, когда менеджеру предоставляют возможность сделать себе рекламу или рекомендуют его кандидатуру на престижную должность) обычно не приносит подобных преимуществ.

Соответственно, когда менеджера специально «натаскивают» ради каких-то конкретных корпоративных целей (например, обучают его необходимым профессиональным навыкам), в этом процессе обычно не участвует эмпатия, а значит, вряд ли можно рассчитывать на то, что такой формальный подход будет способствовать полноценному личностному развитию. Более того, некоторые руководители стараются «слепить» своих подчиненных по образцу существующей организационной культуры или превратить их в роботов, которые могли бы послушно служить компании. Опасность в том, что, когда это делается без искреннего уважения к личности сотрудника, все эти усилия сводятся к элементарному манипулированию человеком –

использованию его способностей в интересах начальства или организации в целом. В этом случае руководитель озабочен не тем, чтобы помочь менеджеру в самосовершенствовании, а тем, чтобы получить рабочую силу с необходимыми характеристиками – для своего собственного или корпоративного блага. Подобное отношение к сотрудникам может стать причиной управленческого стресса и вызвать у лидера синдром жертвы. Почему? По той простой причине, что такой руководитель не видит в подчиненном личность, а думает лишь о том, чтобы повлиять на его поведение, и, соответственно, воспринимает эту задачу как сложную, напряженную работу^{182}.

Как отмечают Кэти Крэм из Бостонского университета и ее коллега Моника Хиггинс из Гарварда, когда лидер берет на себя роль наставника исключительно ради того, чтобы «втиснуть» сотрудника в рамки должностных требований или достичь какой-то коммерческой цели, это может нарушить взаимопонимание между ними. В своих работах эти американские исследователи доказывают, что такие «непрочные социальные связи» значительно снижают эффективность обучения^{183}. Руководитель, который помогает сотрудникам освоить какие-то навыки, заботясь прежде всего о корпоративных интересах, просто-напросто использует людей. Не факт, что это усилит управленческий стресс, но о восстановлении и развитии лидерского потенциала в такой ситуации говорить уж точно не приходится.

Поэтому мы предлагаем другой подход – обучение на основе эмпатии, или, как мы это называем, «помощь другим в целенаправленном самосовершенствовании»^{184}. Как отмечалось в главе 5, устойчивое изменение поведения или привычек возможно лишь в том случае, если человек сам стремится стать лучше и сознательно прилагает к этому усилия. Таким образом, мы определяем производственное обучение как процесс, в ходе которого наставник вызывает в людях энтузиазм и наполняет их энергией, помогая своим подопечным реализовать их замыслы и стремления. Соответственно, руководитель, который берет на себя обязанность обучать сотрудников, должен быть меньше сосредоточен на собственной персоне и больше думать о других.

Еще одно преимущество такого подхода к консультированию заключается в том, что это позволяет лидеру быть более

восприимчивым к внешней информации. А открытость разным мнениям и идеям – верное средство от «придворной болезни». Как упоминалось выше, при этой «болезни» подчиненные опасаются сообщать руководителю важную информацию, если понимают, что она носит негативный характер или может вызвать недовольство босса. Вследствие этого лидеры оказываются в своеобразной информационной блокаде: до них не доходят ни критика, ни какие бы то ни было неутешительные сведения об их стратегии, замыслах или стиле поведения. Они слышат одни похвалы. От отрицательных отзывов их старательно оберегают окружающие. Понятно, что в таком случае лидер легко может стать человеком, целиком поглощенным собой, эгоцентричным и самовлюбленным.

Если же руководитель относится к людям участливо и помогает им в самосовершенствовании, ему не грозит стать жертвой нарциссизма, потому что он искренне заботится о других и не считает себя центром вселенной. Тогда лидер меньше думает о собственных интересах, а это, в свою очередь, помогает ему заглушить в себе известную склонность к мании величия, часто присущую людям, облеченным властью. Вместе с тем, видя, что руководитель адекватно воспринимает действительность, люди с большей готовностью делятся с ним не самой приятной информацией и даже критикуют его действия. Если смотреть на это с позитивной точки зрения, можно отметить, что восприимчивость к чужим идеям и мнениям – следствие чуткого подхода к обучению персонала – способна изменить взаимоотношения лидера с подчиненными и открыть ему доступ к полной информации, то есть как к положительным, так и к отрицательным отзывам о своей работе. А поскольку, помогая сотрудникам узнать что-то новое, лидер постоянно поддерживает с ними контакт, это отчасти позволяет ему избавиться от одиночества, неминуемо сопровождающего руководящую деятельность, и освободиться от ощущения оторванности от людей, которое часто преследует тех, кто долгое время занимает высокую должность. В итоге руководитель оказывается менее подвержен психосоматическим заболеваниям, которые, как доказано учеными, вызываются стрессом, порождаемым чувством отчуждения^{185}.

Итак, мы рассмотрели преимущества обучения на основе эмпатии. Теперь зададимся следующим вопросом: как лидеру научиться быть

для своих подчиненных чутким советчиком и помощником?

Как стать квалифицированным консультантом

Чтобы научиться *эффективно* помогать другим, руководитель должен прежде всего *наладить плодотворные отношения* с людьми. Иначе говоря, для начала ему необходимо позаботиться о развитии у себя активного сознания, оптимизма и эмпатии. В противном случае лидеру не стоит даже надеяться на то, что он сумеет внушить соответствующие эмоции своим подчиненным: это попросту нереально. В связи с этим особое значение приобретает эмоциональный интеллект руководителя и, в частности, некоторые связанные с ним навыки. Так, по данным одного исследования, для эффективного обучения необходимы следующие качества наставника: самосознание, социальная чуткость, а также такая когнитивная способность, как умение выявлять закономерности^{186}.

Эмоциональное самосознание помогает нам не выходить за рамки допустимого поведения. Одна из наиболее распространенных среди консультантов ошибок – это полное «растворение» в подопечном, отождествление себя с этим человеком. Речь идет о ситуации, когда участливое, заботливое отношение тренера к своему подшефному и полнейшее отсутствие дистанции между ними приводит к тому, что первый начинает воспринимать реакции и переживания второго как свои собственные. Другое дело – наставник, который хорошо разбирается в своих чувствах. Он способен анализировать и держать под контролем даже самые сильные эмоции и четко отделять свои личные переживания от чужих или коллективных. Таким образом, тренер, обладающий самосознанием, способен быть чутким, но при этом сохранять объективность и не попадать в водоворот ложного самоотождествления.

Что же касается социальной чуткости и в особенности сопереживания и деловой осведомленности, то эти качества позволяют наставнику тонко чувствовать другого человека, а также улавливать нюансы психологических, поведенческих, политических и культурных процессов в организации. Это понимание дает ему возможность точно оценивать ситуацию и находить оригинальные – и эффективные –

способы решения проблем, когда организация попадает в трудную ситуацию.

Распознавание закономерностей – это умение выявлять рациональное зерно в, казалось бы, хаотичной информации. Во время занятий со своим подопечным грамотный консультант, конечно же, обращает внимание на его личностные черты, замечает особенности его поведения и анализирует его эмоциональное состояние. Вот здесь-то ему и помогает умение распознавать закономерности: наставник обобщает свои наблюдения и делает определенные умозаключения.

В книге *Primal Leadership* («Эмоциональное лидерство») мы рассказывали историю Хуана Требино^[19], руководителя маркетинговой службы латиноамериканского подразделения одной крупной международной энергетической компании. Хуан мечтал занять должность генерального директора или главного управляющего какой-нибудь большой корпорации, и, хотя ему было всего сорок, казалось, что цель близка. Однако получив многочисленные отзывы о своих способностях к управлению, он понял, что подчиненные не видят в нем ни помощника, ни наставника, то есть он не обладает некоторыми важными лидерскими навыками и пока не заслуживает повышения по службе. Хуан был обаятельным, общительным человеком, но, тем не менее, ему пришлось согласиться с тем, что сотрудники не получают от него необходимой поддержки. Он догадался, что всему виной его инженерное образование, сделавшее его подход к управлению чересчур формальным и узкотехническим.

Случай Хуана – не редкость. 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. Сам Хуан 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». В этом смысле Хуан не отличался от множества других руководителей, которые воспринимают сотрудников, обращающихся к ним со своими проблемами, исключительно как «ходячие неприятности». Однако, если лидер начнет работать над собой и будет стараться стать грамотным наставником, со временем он научится лучше понимать людей и проявлять больше внимания к их потребностям. А это не просто

повысит эффективность обучения, но и сделает наставника более чутким и человечным. Поэтому опытные консультанты стремятся быть выше текущих проблем и методологических тонкостей и уделять основное внимание *личности* человека, которому они хотят помочь. Смена проблемно-ориентированного подхода на личностно-ориентированный может быть ускорена за счет тренировки. В разнообразных центрах повышения квалификации руководителям предлагают специальные программы развития лидерских качеств. Мы тоже проводим со своими клиентами такие занятия – в частности, по совершенствованию педагогических навыков.

Для Хуана путь к самосовершенствованию начался, когда он решил на полгода стать тренером футбольной команды, в которой играл его сын. Хуан решил, что эта работа поможет ему научиться быть чутким и сопереживать людям. Ему не составило труда проявить эмпатию, когда дело касалось его сына: достаточно было подумать о том, как сильно он любит своего мальчика и как хочет помочь ему достичь успехов в спорте с минимумом огорчений и разочарований. На этом мы распрощались с Хуаном в предыдущей книге.

Через несколько лет после этого Хуан нашел работу в международной консалтинговой компании. Поскольку он родился в Каракасе, руководство предложило ему перейти в южноамериканский филиал, и в течение трех лет он возглавлял офис в Сан-Паулу. За это время, как рассказал нам один из его сослуживцев, Хуану удалось стать самым популярным наставником младших консультантов и новичков во всех южноамериканских представительствах фирмы, а все потому, что теперь он был способен выйти за рамки формального подхода к обучению и установить с подчиненными плодотворные отношения. Однажды ему поручили обучение более чем двадцати сотрудников – при этом он должен был по-прежнему выполнять свои основные обязанности. Хуан был очень рад этой работе. Он ощущал душевный подъем и был доволен тем, что у него появилась возможность внести дополнительный вклад в успех компании и к тому же стать более сильной личностью. Хуан рассказал нам, что теперь работа приносит ему гораздо больше удовлетворения, чем прежде. Он чувствует, что, освоив чуткий, обучающий подход взамен формального, проблемно-ориентированного, стал постоянно расти и развиваться как лидер.

Сопереживание. Это слово нечасто услышишь на заседаниях совета директоров или совещаниях топ-менеджеров. И тем не менее, как мы убедились в этой главе, эмпатия – важнейшее условие восстановления и развития лидерского потенциала. Более того, когда эмпатия становится корпоративной нормой, в коллективе устанавливается позитивный эмоциональный климат и организация показывает более высокие коммерческие результаты.

В следующей, и последней, главе мы обобщим основные идеи книги и сделаем заключительные выводы о том, как овладеть стратегией резонансного лидерства. Но сначала рекомендуем вам обратиться к упражнениям на эмпатию, приведенным в конце этой главы. Пожалуй, самый простой способ научиться быть чутким наставником – это проанализировать поведение и личностные особенности людей, которые в свое время много для вас сделали. На своих курсах и семинарах мы просим участников вспомнить о своем опыте общения с грамотными наставниками и консультантами и на их примере определить основные принципы эффективного обучения. Ниже вы найдете два аналитических задания, которые, надеемся, помогут вам создать для себя живой, зримый образ эмпатии. Попробуйте выполнить эти упражнения. Желаем успеха!

Упражнение 1: Люди, которые много для меня значат

Часть I

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».

Выпишите имена этих людей на листе бумаги и рядом опишите те моменты вашего общения, которые произвели на вас глубокое впечатление. Вспомните: что этот человек тогда говорил, как он себя вел? Здесь же напишите, чему научили вас эти эпизоды, что вы вынесли из этих случаев.

Часть II

Теперь вспомните о людях, которые за последние два года пытались вам помочь, поделиться советом или научить чему-то полезному. Подумайте о тех, кто оценивал вашу работу, давал указания,

высказывал свое мнение о каких-либо сторонах вашей жизни, критиковал вашу деятельность. Как проходило общение с этими людьми? Что они делали и говорили?

Часть III

Сравните слова, поступки, поведение тех и других людей и оцените их влияние на вашу жизнь. В чем разница?

Анализ воспоминаний

Выполняя это упражнение, менеджеры, руководители компаний или просто квалифицированные специалисты вспоминают о людях, которые им помогли в жизни, и их переполняют теплые, благодарные чувства. Особенно сильные эмоции они испытывают, когда вспоминают трогательные или напряженные моменты, которые глубоко повлияли на них. Консультируя лидеров, мы собрали обширную информацию об их воспоминаниях и провели классификацию в зависимости от того, к какому аспекту личностного развития имели отношение эти эпизоды. В итоге 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. Они внушили им оптимизм и научили вдумчивому, внимательному отношению к действительности и к окружающим. Во всех случаях это было общение с людьми, владеющими способностью к сопереживанию – эмпатией. Не всегда (но все же довольно часто) это было психологически комфортное общение, однако отношения неизменно строились на принципах доверия и заботы.

Что же касается воспоминаний о людях, которые пытались помочь респондентам за прошедшие год или два, то здесь вырисовывается совершенно иная картина. В большинстве (свыше 50 %) 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.

Стоит ли в свете этого удивляться тому, что люди так редко хотят меняться? Все дело в том, что мы используем ложные методы корректировки поведения и не умеем правильно выбрать стимулы для работы над собой. Более того, зачастую мы действуем вразрез с доказавшими свою эффективность схемами и поэтому терпим поражение.

Мы часто вспоминаем людей, которые сумели по-настоящему нам помочь, и даже годы спустя рассказываем о них своим знакомым. Важно подчеркнуть, что во всех этих случаях имели место плодотворные отношения, основанные на эмпатии. Если же говорить о людях, которые пытались нам помочь, но думали лишь об «обратной связи» и «критической оценке», то они прежде всего стремились сформировать более производительную единицу рабочей силы или решить какую-то конкретную проблему. В любом случае это не вызывало у нас ответного отклика, поскольку в таком подходе отсутствовала эмпатия.

Стоит проанализировать слова и поступки людей, которые много для вас сделали. Таким образом, у вас в руках окажутся полезные рекомендации, которые позволят вам наладить плодотворные отношения с людьми и вызвать у них эмоциональный отклик. Вспомнив о своих учителях и помощниках, менеджеры смогут понять, как им самим стать более грамотными и чуткими наставниками для своих подчиненных, а также встать на путь развития лидерского потенциала за счет отзывчивости и участливого отношения к сотрудникам.

Упражнение 2: Тренируем эмпатию – вообразите себя на месте другого

Выберите какого-нибудь человека – сослуживца или близкого знакомого/родственника. Закройте глаза и постарайтесь представить, как проходит его день: с момента, когда он просыпается, и до момента, когда ложится спать. Подумайте, что этот человек видит, слышит, думает и чувствует в течение дня. На что он надеется? Что его тревожит? Что вызывает раздражение, беспокоит? Что для него особенно важно? Постарайтесь нарисовать максимально конкретную мысленную картину – как будто вы просматриваете видеозапись.

Какие выводы вы сделали из этого упражнения? На что обратили внимание? Что вас удивило? Что вызвало недоумение? Заметили ли вы какие-то особенности, о которых не догадывались раньше? Чему это может вас научить?

Глава 9

«Хочешь изменить мир – начни с себя»

Люди, которые думают, что смогут стать настоящими лидерами, не работая над собой, обманывают сами себя. Если вы хотите научиться воодушевлять других, строить плодотворные отношения и вызывать энтузиазм у окружающих – в коллективе или в семье, то прежде всего должны сами как можно ближе подойти к идеалу и подать пример увлеченного отношения к делу. Иначе говоря, «хочешь изменить мир – начни с себя»^[20].

Самосовершенствование не дается легко. Для того чтобы побороть свои недостатки, нужно приложить серьезные усилия. Стремление быть честными с самими собой делает нас психологически уязвимыми. Увидев свое истинное «я», мы можем быть неприятно удивлены и почувствовать досаду. Вопреки распространенному мнению, труден не сам процесс работы над собой – гораздо сложнее объективно, не обманываясь, взглянуть на себя со стороны и признать необходимость изменений. Многие люди не решаются посмотреть правде в глаза, потому что не хотят испытать чувство незащищенности и разочарование, вызванное несопадением реальной картины и идеального представления о себе. Открытие своего истинного внутреннего облика требует мужества. Это, наверное, и объясняет, почему такое самопознание удается немногим и почему среди нас так мало по-настоящему великих людей и сильных лидеров.

Стоит упомянуть и еще одну особенность. Сам характер руководящей деятельности препятствует появлению *выдающихся* лидеров. Руководить людьми нелегко. Иногда это требует самопожертвования, в чем мы убедились на примере героев нашей книги. Даже те, кто хорошо справляется с ролью лидера, сталкиваются с серьезными испытаниями, причем и в благоприятные для их организаций периоды. Высокая ответственность, социальная изоляция и внешние угрозы – все это изо дня в день сопровождает работу лидера, отнимая у него силы и требуя самоотдачи. Руководителям зачастую приходится пренебрегать личными потребностями и интересами,

и в результате они легко могут стать жертвами особой формы стресса, сопутствующего ответственной работе.

В свете этого становится понятно, почему самосовершенствование никогда не протекает гладко, равномерно и почему нельзя стать другим человеком в мгновение ока. Для многих людей работа над собой – это длительное путешествие, полное сюрпризов и необычайных противоречий, истинный смысл которых удастся разгадать лишь намного позже. На этой дороге легко заблудиться, оказаться в одиночестве и попросту растеряться. Оглядываясь назад, мы, скорее всего, сможем установить момент начала этого пути, однако обычно очень сложно определить, когда конкретно наметилось движение от «старой» жизни к новому будущему, приближающему нас к мечте.

Одно мы знаем наверняка: лидерский талант – это не дар небес. Выдающиеся лидерские способности – всегда результат упорного труда. Чтобы развить их, нужно стремление и немного везения. Необходимо определить свои базовые жизненные цели и ценности, изо дня в день воплощать их в реальные поступки и внимательно анализировать умственное, физическое, эмоциональное и духовное состояние, свое и окружающих людей. На страницах этой книги мы старались показать, что настоящие лидеры – это прежде всего люди, которые живут в гармонии с собой и хорошо понимают чувства других.

Руководители, владеющие стратегией резонансного лидерства, придерживаются высоких моральных принципов и проявляют искреннюю заботу о людях. Они внушают окружающим оптимизм, энтузиазм и надежду на лучшее будущее.

Итак, как понять, являетесь ли вы таким 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 сопереживать и проявлять чуткость?
- Вдумчивый ли я человек – понимаю ли свою истинную сущность, умею ли достигать гармонии с самим собой и окружающим миром?

В книге мы познакомились с людьми, которые могут утвердительно ответить на эти вопросы. В то же время мы рассказали о нескольких руководителях, которые никогда не обладали способностью к резонансному лидерству либо утратили ее со временем. Мы также описали, как выдающиеся лидеры вызывают у подчиненных позитивный эмоциональный отклик, восстанавливают и развивают свой потенциал. Наиболее проникательные люди хорошо понимают, что большинство из нас подвержено эмоциональному диссонансу и что негативный психологический настрой может легко передаваться окружающим и даже заразить целые организации.

Таким образом, грамотное лидерство предполагает способность создавать и поддерживать в коллективе благоприятный эмоциональный климат. Но как этого добиться? Как сохранить позитивный настрой, избежать диссонанса и преодолеть управленческий стресс? Описанные в книге истории, а также данные современных исследований говорят о том, что основными предпосылками восстановления и развития лидерского потенциала являются активное сознание, оптимизм и эмпатия.

Нам довелось наблюдать проявление этих качеств в действии, что вдохновило и нас. Мы убедились, что выдающиеся лидеры уделяют внимание всем сторонам своего существования и воспринимают себя как целостную личность – гармоничное единство тела, разума, сердца и духа. Более того, они умеют находить общий язык с другими людьми, чутко улавливать их эмоциональный настрой, а также вдумчиво анализировать окружающую действительность. Такие руководители заботятся о себе и помогают другим. Активное сознание и эмпатия позволяют им налаживать плодотворные отношения с людьми и постоянно развиваться.

Однако самый важный элемент восстановления лидерского потенциала и непрерывного личностного роста – это, пожалуй, все-таки оптимизм. Если мы не способны вообразить лучшее будущее, то как же нам удастся принять конкретные решения, которые позволят приблизиться к идеалу? Это волшебное, жизнеутверждающее свойство личности, которое мы называем оптимизмом, – не просто жизнерадостность. Это особое качество, возникающее в результате развития эмоционального интеллекта, гибкого мышления и способности распознавать смысл ситуации и видеть перспективы.

Это фундаментальная уверенность в том, что наша жизнь – в наших руках.

Все начинается с самого человека. Любое самосовершенствование, которое в итоге позволит вам стать более эффективным лидером и сохранить достигнутый успех, требует работы над самосознанием и осмысления своих желаний, убеждений, обязанностей и истинного призвания. Возможно, это понимание станет для вас «сигналом к пробуждению», который откроет вам дорогу к целенаправленному личностному росту.

Главное, что человек *может* измениться к лучшему. Несмотря на все испытания, которые сопровождают работу руководителя, восстановление и развитие лидерского потенциала – вполне *реальная* задача. При желании вы сможете преодолеть синдром жертвы и овладеть стратегией стабильного, эффективного лидерства. Более того, вы сумеете передать свой энтузиазм окружающим. И тогда члены вашей семьи, команды или организации смогут совершить то, что по силам лишь увлеченным людям. Излучайте азарт и вдохновение. Развивайте активность сознания, оптимизм и эмпатию. Окружающие почувствуют ваш энтузиазм и, как и вы, проникнутся желанием поддерживать позитивный эмоциональный настрой. Они смогут ощутить вдохновляющую силу резонансного лидерства, увидеть благоприятные возможности, которые сулит им будущее, и загореться стремлением к непрерывному личностному и профессиональному развитию.

Надо только захотеть стать лидером – *выдающимся* лидером. Такие руководители подадут нам пример честной работы над собой. Глядя на них, и мы можем измениться в лучшую сторону и достичь гармонии. В следующем отрывке из Гете речь идет об оптимизме, без которого невозможно целенаправленное совершенствование. Пожалуй, невозможно более точно обобщить основные мысли, изложенные нами в книге:

Спешите жить. Приняв решение,
Сомнения гоните прочь.
Пускайтесь в путь без промедленья,
Чтоб немощь духа превозмочь.

Приложение А

Управленческий стресс, синдром жертвы и цикл восстановления лидерского потенциала

В данном Приложении описываются физиологические основы синдрома эмоционального выгорания и цикла восстановления лидерского потенциала. Далее объясняется взаимовлияние этих нейроэндокринных процессов и эмоционального состояния человека, а также рассматривается, как взаимодействие этих сфер отражается на нашем восприятии действительности и настроении и как эти факторы проявляются на уровне мыслительной и поведенческой деятельности. Предлагаемая нами трактовка позволяет лучше уяснить суть комплексного подхода к управлению и понять, какую роль играют физическая, интеллектуальная, эмоциональная и духовная составляющие в формировании резонансного лидерства.

Руководящая деятельность и управленческий стресс

Ответственный, необычайно напряженный характер руководящей работы вызывает управленческий стресс и, как следствие, приводит к «синдрому жертвы». Однако руководители, владеющие стратегией резонансного лидерства, способны разорвать этот порочный круг и восстановить физические и эмоциональные силы за счет активного сознания, оптимизма и эмпатии. Пройдя цикл восстановления лидерского потенциала, они получают возможность стабильно, эффективно и конструктивно управлять своими коллективами^{187}.

Руководящая деятельность требует осуществления властных полномочий и способности влиять на поведение окружающих^{188}. Лидер должен обладать авторитетом и уметь добиваться желаемого результата. На нем лежит ответственность за судьбу организации. Чем выше его должностное положение, тем тяжелее «бремя власти»^{189}. Как показывают исследования, основными факторами успешной и эффективной управленческой работы являются потребность в высоком статусе и способность (сознательно и бессознательно) контролировать собственные эмоции^{190}. Выполняя массу тяжелых обязанностей, лидеры начинают испытывать особую форму стресса, получившую название «управленческий стресс»^{191}.

В ситуациях, которые сопряжены с социальной оценкой (когда предполагается, что его поведение наблюдают и оценивают другие) или кажутся не поддающимися контролю, лидер испытывает особенно сильный стресс. То же самое можно сказать о случаях, когда руководитель задается целью во что бы то ни стало достичь какого-либо значимого результата или решить важную задачу^{192}. Более того, человеческие существа обладают, можно сказать, уникальной способностью вызывать у себя стресс, что называется, «на ровном месте»: для этого им достаточно только подумать о предстоящих испытаниях^{193}. Если учесть, что сложные явления и непредсказуемые события – неотъемлемая часть повседневной работы каждого руководителя, то становится ясно, что вследствие столь высокой нагрузки лидеры постоянно подвержены стрессу. Можно сказать,

они существуют в режиме почти непрекращающегося управленческого стресса. Иначе говоря, *управленческий стресс – это составная часть переживаний, вызванных авторитетным и ответственным характером руководящей должности.*

Вдобавок к этому, руководитель должен ставить благо организации выше своих личных импульсов и потребностей, поэтому важной предпосылкой эффективного лидерства является постоянный самоконтроль^{194}. Усилия, которые прилагаются лидером для обуздания собственных эмоций, также становятся для него фактором стресса – независимо от того, требуется ли еще при этом управлять чужим поведением^{195}. Другими словами, чтобы подавить в себе эмоциональный порыв, сдержать произвольное побуждение или воздержаться от нежелательных высказываний, необходимо осознанное или неосознанное напряжение физических и душевных сил. Человек должен отвлечься от других мыслей и дел и сосредоточиться на задаче управления своим эмоциональным или умственным состоянием или поведением. Для этого требуется постоянная собранность и большой запас энергии. Таким образом, эффективное лидерство предполагает не только управленческий стресс, но еще и стресс, вызванный необходимостью всегда держать себя в руках.

Хронический стресс и синдром жертвы

Возникновение управленческого стресса возбуждает симпатическую нервную систему (СНС), что вызывает реакцию типа «беги или сражайся» (fight-or-flight)^{196}. Строго говоря, многие другие формы стресса также активируют СНС^{197}. Лидеры, как мы знаем, часто оказываются в стрессовых ситуациях. Основным источником стресса для них – это обязанность влиять на поведение сотрудников, от которых зависит выполнение работы. Сами эти сотрудники, в свою очередь, зависят от других сотрудников – так выстраивается своего рода цепочка взаимосвязи менеджеров и конечных исполнителей. Руководитель же отвечает за результат этого коллективного труда и стабильное развитие организации. А это означает, что он постоянно подвержен стрессу, обусловленному авторитетным и ответственным характером его деятельности. Можно даже сказать, что этот стресс – «хронический с эпизодами острого» (последнее имеет место в случае кризиса). Как отмечают ученые, подобная комбинация различных видов и степеней стресса увеличивает «аллостатическую нагрузку»^[21] и, соответственно, приводит к целому ряду негативных последствий^{198}.

Активизация симпатической нервной системы (СНС) приводит к повышенной выработке биологически активных химических веществ, называемых нейромедиаторами, в том числе адреналина и норадреналина – гормонов, которые, как показано на рис. А-1, воздействуют на организм через гипоталамо-гипофизо-надпочечную ось (Н-Р-А) и симпатoadреналовую систему^{199}. При этом у человека повышается систолическое и диастолическое артериальное давление^{200}. В то же время усиливается приток крови к крупным мускулам^{201}. Более того, происходит перестройка мозговых связей – в том смысле, что мозг переключает внимание на те нейронные связи, которые отвечают за выживание. Активность правой префронтальной области мозга (ППФО) превышает активность левой (ЛПФО)^{202}. Надпочечники выделяют кортизол, который вызывает частичное нарушение регуляции воспалительных процессов, поскольку из-за подавления клеточно-опосредованного иммунитета^[22] ухудшается способность организма бороться с инфекцией^{203}. К тому же, кортизол

приводит к «переутомлению» нервных клеток и препятствует нормальному ходу нейрогенеза – процесса образования новой нервной ткани^{204}.

Доказано, что возбуждение СНС и повышенная активность ППФО связаны с определенными негативными эмоциями, в частности чувством страха и отвращения^{205}. Кроме того, эти нейрофизиологические процессы вызывают и другие неприятные переживания: ощущение подавленности, тревоги и «гнетущей зависимости от обстоятельств»^{206}.

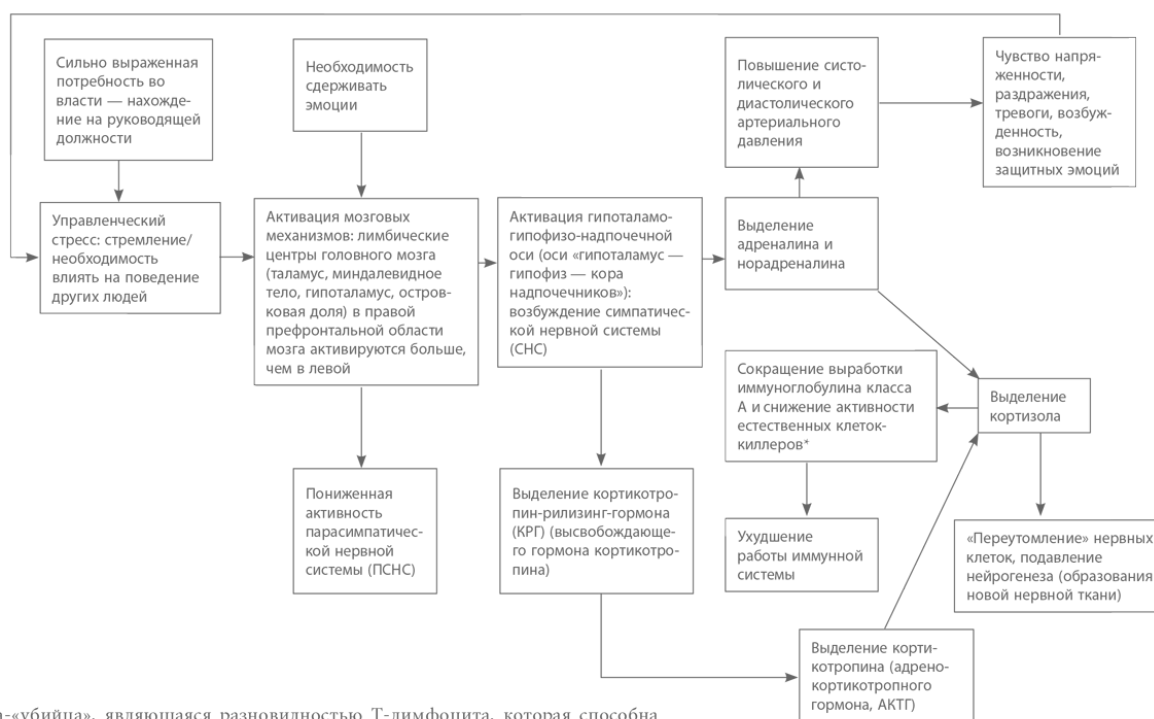
Хроническое выделение надпочечниками глюкокортикоидных гормонов (например, кортизола) оказывает на организм человека иммунодепрессивное воздействие^{207}. В одном исследовании было показано, что у людей с ярко выраженной лидерской мотивацией (то есть с высокой потребностью во власти, первичным характером этой потребности по сравнению с потребностью в привязанности) и развитым самоконтролем систематически отмечается пониженный уровень иммуноглобулина класса А (S-IgA) – общепризнанного показателя функционирования иммунной системы^{208}. Однако доказано также и то, что хронический стресс может увеличить выработку иммуноглобулина, а это приводит к выходящему за пределы физиологической нормы образованию антител, что, в свою очередь, повышает вероятность аутоиммунных заболеваний, таких как диабет^{209}.

Вообще с перевозбуждением СНС и высокой аллостатической нагрузкой связаны многие распространенные заболевания, в том числе гипертония, инфаркт миокарда, хронические инфекции, язва желудка и двенадцатиперстной кишки, аутоиммунные нарушения, ожирение, сердечная аритмия, сердечная недостаточность, диабет, а также повышенная предрасположенность к раку^{210}. Так, например, считается, что повышенное артериальное давление у молодых совершеннолетних людей обусловлено постоянным возбуждением их симпатической нервной системы: последнее приводит к тому, что от сердца к почкам, скелетной мышце и сердцу систематически поступает избыточное количество норадреналина^{211}. Что же касается язвы желудка, то это заболевание отчасти вызывается присутствием бактерии *helicobacter pylori*. Стресс снижает способность организма

сопротивляться таким инфекциям и тем самым способствует образованию язвы.

Многочисленными исследованиями доказано, что реакция организма на стресс не ограничивается активацией СНС – при этом также наблюдается снижение активности парасимпатической нервной системы (ПСНС)^{212}. Если СНС отвечает за способность организма быстро и эффективно отвечать на физические или эмоциональные стимулы, то ПСНС помогает нам восстанавливаться после возбуждения и поддерживает базовые функции организма (то есть его работу в состоянии покоя)^{213}.

Рисунок А-1. Синдром жертвы



* Клетка-«убийца», являющаяся разновидностью Т-лимфоцита, которая способна уничтожать чужеродные клетки, в том числе и злокачественные. — Прим. перев.

В краткосрочном периоде стресс влияет на организм, побуждая его к преодолению кризиса. В долгосрочной перспективе хронический или периодически повторяющийся стресс делает человека особенно восприимчивым к гастроинтестинальным расстройствам, инфекционным заболеваниям и повреждениям миокарда, а также нарушениям сна и других нормальных биологических функций^{214}. Продолжительный стресс и постоянное возбуждение СНС оказывают очевидное пагубное воздействие на наше физиологическое состояние:

эти испытания подрывают наши силы и снижают способность к эффективной деятельности и творчеству^{215}. Результаты исследований свидетельствуют о том, что женский организм реагирует на стресс несколько иначе, чем мужской, но, тем не менее, активация СНС имеет место и в этом случае^{216}. В своей книге *Motivation* («Мотивация»), которая вышла в свет в 1985 году, Дэвид Макклелланд проводит обобщающий анализ исследования, которое доказало, что люди с высокой «потребностью во власти» испытывают меньший управленческий стресс, чем другие^{217}. В ситуациях, связанных с реализацией властных полномочий, они не ощущают такого напряжения, как менее амбициозные люди, и, соответственно, во многом избегают разрушительного воздействия управленческого стресса на иммунную систему. Однако в данном исследовании рассматривались лишь случаи эпизодического стресса. Что же касается негативного влияния *хронического* управленческого стресса (особенно часто возникающего, когда индивид изо дня в день выполняет управленческие функции), то оно в упомянутой работе не изучалось.

Некоторые ученые утверждают, что подверженность стрессу и его негативному воздействию на организм определяется генетической предрасположенностью^{218}. Конечно, индивидуальные различия должны играть здесь определенную роль (как и различия в уровне гормональной секреции, вызываемой стимуляцией СНС), но считается, что динамика экспрессии генов^[23] все же имеет большее значение и может перекрыть влияние наследственных факторов^{219}. На экспрессию же генов, по всей видимости, воздействуют внешние условия, поведенческие особенности, рацион питания, а также аутотренинг^{220}. Поэтому специалисты в области медицины сегодня убеждены, что генетическая обусловленность, скорее всего, оказывает на физиологические процессы меньшее влияние, чем совокупность нашего жизненного опыта и окружающих условий.

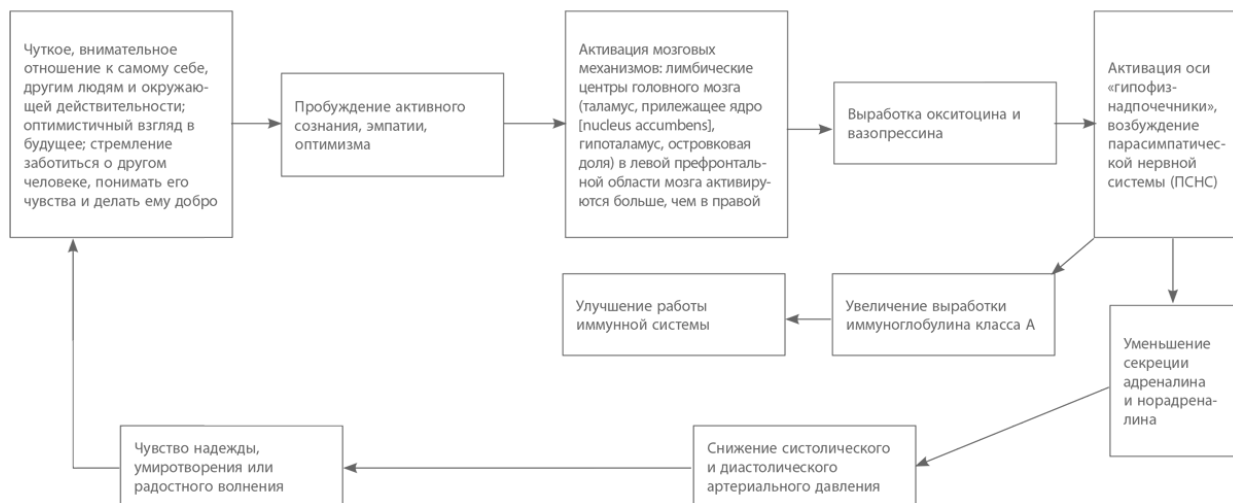
Безоглядная самоотдача и постоянное напряжение, ощущаемое руководителем, особенно когда ему приходится усилием воли сдерживать эмоциональные порывы, со временем приводят к разрушительным последствиям. В этом случае мы говорим об эмоциональном выгорании (burnout), истощении, переутомлении, чувстве тревоги или тоски и прочих недомоганиях и даже заболеваниях. В своем обзоре научной литературы, посвященной

проблеме профессионального выгорания (job burnout), профессор Рэдфорд Уильямс и его коллеги отмечают, что «согласно имеющимся эмпирическим данным профессиональное выгорание оказывает существенное деструктивное воздействие на деятельность организаций и поведение отдельных сотрудников, что приводит к значительному росту издержек»^{221}.

Цикл восстановления лидерского потенциала

Можно перечислить несколько источников восстановления лидерского потенциала. Оптимизм, эмпатия и упражнения в медитации, способствующие росту активности сознания, вызывают в человеческом организме реакции, которые стимулируют ПНС, что, в свою очередь, позволяет нейтрализовать воздействие стресса и компенсировать возбуждение СНС.^{222} Как показано на рисунке А-2, этот механизм выступает в качестве «лекарства» от стресса. В нашей терминологии это называется циклом восстановления лидерского потенциала.

Рисунок А-2. Цикл восстановления лидерского потенциала



Ключевое значение для активизации ПНС имеют забота и ласка. Исследования доказали, что заботливые отношения снижают артериальное давление, улучшают иммунитет и вообще способствуют укреплению здоровья.^{223} Антропологи выяснили, что наличие разветвленных социальных связей и социальная поддержка снижают показатели смертности в человеческой популяции.^{224} Аналогично, специалисты по изучению приматов пришли к выводу, что у обезьян, которые нежно ухаживают за своим потомством, выше продолжительность жизни – причем это относится как к самцам, так и к самкам. У большинства видов приматов основные обязанности по воспитанию детенышей выполняет самка: таким образом, именно

мать получает существенные биологические преимущества. Однако у ночных обезьян (трехполосных дурукули^[24]) о потомстве заботится отец, то есть в данном случае значительным физиологическим преимуществом над самками обладают самцы^{225}. Также известно, что кардиологические больные, у которых есть домашние животные, дольше живут и легче переносят недуг, чем сердечники, у которых нет любимцев. Причиной тому служит относительно более редкое возбуждение СНС^{226}.

ПСНС поддерживает наш организм в стабильном состоянии в периоды покоя, например во время сна или приема пищи. Эта система также отвечает за координированную нейтрализацию негативного воздействия СНС, вызванного стрессовым событием^{227}. Социальные привязанности снижают активность СНС за счет гормонов окситоцина и вазопрессина, вырабатываемых гипоталамусом^{228}. Окситоцин угнетает гипоталамо-гипофизо-надпочечную систему и повышает парасимпатическую активность. Доказано, что выделение окситоцина способствует снижению артериального давления и уменьшает подверженность стрессу, поскольку подавляет химические реакции, вызванные стрессом, и смягчает их негативное физиологическое воздействие^{229}. Таким образом, социальное взаимодействие (то есть человеческие привязанности) может снизить стрессовую возбудимость СНС, причем как в присутствии близкого человека, так и в его отсутствие: это происходит благодаря повышению базового уровня активности ПСНС^{230}.

Считается, что у людей, которые обладают эмпатией, оптимизмом и активно воспринимают окружающую действительность, нейронная активность в ЛПФО, как правило, выше, чем в ППФО^{231}. Эта особенность обусловлена тем, что активизируются нейронные механизмы, которые связаны с такими положительными эмоциями, как счастье и радость. В этом случае человек испытывает душевный подъем, энтузиазм и увлеченность – наиболее точно это эмоциональное состояние передается словом «эйфория»^{232}. Источником этих приятных ощущений является возбуждение нейронных связей в прилежащем ядре (*nucleus accumbens*) – позитивном аналоге миндалевидного тела^{233}. Стимуляция этих процессов вызывает у нас чувство удовлетворения и благополучия^{234}. Например, когда мы смотрим на фотографию своего возлюбленного, это стимулирует

ЛПФО и связанные с ним участки мозга больше, чем когда это фотографии наших друзей^{235}. Кроме того, активизация ПНС и соответствующие мозговые процессы способны противостоять ухудшению работы иммунной системы^{236}. Барбара Фредриксон и ее коллеги показали, что положительные эмоции способствуют гибкости мышления, открытости новым впечатлениям и внимательности^{237}.

Приложение В

Дополнительные тесты и упражнения

{238}

Упражнение 1: Оценка вашей жизненной философии

Наше поведение не всегда можно объяснить с помощью конкретных ценностей, которые мы исповедуем (или думаем, что исповедуем). Например, не так давно в нашем семинаре участвовало два руководителя. Оба в качестве своей основной ценности назвали «семью». При этом один работал вице-президентом по международным связям одной крупной компании и каждую неделю, в воскресенье вечером или в понедельник утром, улетал в другой город, а домой возвращался только в пятницу вечером или в субботу утром. Другой занимал должность менеджера по производству на химическом предприятии. В прошлом году этот человек дважды отказался от повышения по службе из-за того, что первое предложение предполагало частые отлучки из дома, а второе вообще требовало переезда всей семьи в другой город. Мы спросили их, как могло получиться, что в списке ценностей оба поставили «семью» на первое место и в то же время настолько по-разному строили свою жизнь, принимали столь непохожие решения. Нельзя, однако, сказать, что ответы все до конца прояснили.

Вице-президент сказал, что все это он делает ради своей семьи. Благодаря тому, что он хорошо зарабатывает, его жена может позволить себе дом, о котором всегда мечтала, и имеет возможность заниматься профессией, которая хотя и не оплачивается высоко, но позволяет приносить пользу людям. Их дети учатся в лучших частных школах: супруги выбрали самые престижные и надежные учебные заведения. Что же касается менеджера по производству, то он сказал, что для него приоритетность семьи проявляется в другом: «Я стараюсь как минимум шесть дней в неделю ужинать в кругу семьи. Мы часто проводим время вместе и занимаемся тем, что нам нравится».

Понимать это кажущееся противоречие можно двояко. Один вариант объяснения состоит в том, что кто-то из наших героев попросту не осознавал смысла своих действий и их влияния на окружающих

людей. Однако те, кто хорошо знал обоих руководителей, считают это допущение невероятным. Вторая гипотеза: возможно, разница между этими двумя людьми не в том, какие ценности имеют для них приоритетное значение, а в том, как они эти ценности трактуют. Речь идет об их *жизненной философии*. Это *практическая философия* в том смысле, что, каких бы глобальных мировоззренческих концепций (религиозных или этических) ни придерживался человек, он непременно преобразует их в пригодный для практического употребления, конкретный инструмент познания мира.

Ниже вашему вниманию предлагается тест, который поможет вам лучше понять принципы, по которым вы живете^{239}. Оцените варианты ответов на каждый вопрос, проранжировав их по следующей системе:

- цифру «1» поставьте напротив того варианта, который наиболее близок вам на данный момент;
- цифру «2» поставьте напротив менее предпочтительного варианта;
- цифру «3» поставьте напротив того варианта, который кажется вам наименее подходящим.

Некоторые варианты ответов состоят из нескольких частей, разделенных союзом «ИЛИ». В этом случае вы должны выбрать наиболее значимую для вас часть предложения (то есть тот фрагмент, который кажется вам наиболее правильным/интересным), *подчеркнуть ее* и присвоить ей конкретный балл (это будет оценка, отражающая ваши предпочтения *только* относительно этого слова/словосочетания, а не всего предложения или его остальных частей).

1. Я оцениваю себя с точки зрения:
 - a. Моих отношений с людьми (например, друзьями и близкими).
 - b. Моих идей ИЛИ моих творческих способностей, ИЛИ моего умения анализировать явления действительности.
 - c. Моих денежных сбережений ИЛИ моего дохода.

2. Организация, в которой я работаю, вызывает у меня чувство гордости, если она:
 - a. Разрабатывает новаторские товары/услуги.

в. Повышает материальное благосостояние людей (неважно, сотрудников, инвесторов или партнеров) ИЛИ создает новые рабочие места.

с. Облегчает жизнь людей и заботится об их здоровье.

3. Если меня попросят принять участие в каком-то проекте, я прежде всего подумаю:

а. Чему я смогу научиться благодаря этой работе?

в. Принесу ли я тем самым кому-то пользу, нуждается ли кто-то в моем участии?

с. Смогут ли результаты работы компенсировать мои затраты?

4. Иногда я делаю что-то лишь потому, что:

а. Хочу разобраться в механизме работы какого-то предмета/процесса/явления.

в. Это необходимо для достижения какой-то иной цели ИЛИ получения выгоды.

с. Это позволит мне быть рядом с любимым человеком ИЛИ доставит удовольствие моему любимому человеку.

5. Я смогу принести наибольшую пользу людям, если буду:

а. Помогать им с поиском работы ИЛИ помогать добиться финансовой стабильности и материальной независимости.

в. Помогать им определить принципы, в соответствии с которыми они будут строить свою жизнь.

с. Помогать им налаживать отношения с окружающими ИЛИ помогать обрести внутреннюю гармонию.

6. Больше всего меня утомляют:

а. Прагматичные люди.

в. Заботливые люди.

с. Люди аналитического склада.

7. Свою ценность для общества я рассматриваю с точки зрения:

а. Идей, теорий, продуктов творчества.

в. Денег.

с. Человеческого блага и отношений с людьми.

8. Я сужу о себе с точки зрения:
- Моих достижений ИЛИ занятий (то есть моей деятельности/поведения).
 - Моих мыслей, ценностей и идей.
 - Людей, с которыми я общаюсь.
9. Я мог бы охарактеризовать себя как человека:
- Аналитического склада ума.
 - Заботливого.
 - Прагматичного.
10. На мой взгляд, деятельность организации, в которой я работаю, представляет основную ценность для:
- Сектора/отрасли, в которую она входит.
 - Ее сотрудников.
 - Ее акционеров/инвесторов ИЛИ покупателей/клиентов.
11. Когда я читаю газету или слушаю/смотрю выпуск новостей, мне приходят в голову мысли о том:
- Поможет ли мне эта информация заработать больше денег ИЛИ воспользоваться выгодной возможностью.
 - Насколько глубоко в статье/сюжете рассматривается общественная жизнь.
 - Какие люди фигурируют в рассказе, как отразились на их жизни описываемые события.
12. Я считаю, что многие проблемы нашего общества можно было бы решить, если бы люди:
- Были более прагматичными.
 - Лучше анализировали ситуацию.
 - Больше заботились друг о друге.
13. В свободное время я предпочитаю:
- Заняться делами (работа по дому, рутинные обязанности и проч.).

в. Подумать о жизни ИЛИ разобраться в сути вещей, понять причины и механизм действия процессов и явлений окружающего мира.

с. Общаться с людьми – разговаривать и/или вместе заниматься интересными делами.

14. Мне кажется, жить стоит по принципу:

а. Не откладывая на завтра то, что можешь сделать сегодня.

в. Относись к другим так, как ты бы хотел, чтобы они относились к тебе.

с. Наблюдай и постигай, пытайся найти смысл жизни и проникнуть в суть вещей.

15. Мне особенно приятно/интересно/весело проводить время с:

а. Прагматичными людьми.

в. Заботливыми людьми.

с. Людьми аналитического склада.

16. На мой взгляд, чтобы приносить пользу обществу, организация должна:

а. Давать людям возможность воплощать в жизнь свои замыслы, развиваться и вносить свой вклад в общее дело.

в. Создавать новые идеи, продукты, услуги.

с. Увеличивать собственный капитал, который позволит помочь сотрудникам повысить свое благосостояние, ИЛИ создавать новые рабочие места.

17. Человек не зря прожил жизнь, если он:

а. Заботился о людях и хороших взаимоотношениях.

в. Заработал миллион ИЛИ добился финансовой независимости, ИЛИ создал новые рабочие места.

с. Разработал новые идеи, создал новые продукты.

18. Человек должен:

а. Определить свою цель и затем двигаться к ней, при необходимости идя на жертвы.

б. Стремиться обрести гармонию путем общения с другими людьми.

с. Познать себя и понять мотивы своего поведения.

19. Я буду считать себя успешным человеком, если в ближайшие десять лет:

а. Напишу несколько статей/книг ИЛИ передам людям свои знания, ИЛИ разработаю новые концепции, идеи или продукты, ИЛИ смогу понять какие-то сложные вещи.

б. Сумею завести множество новых знакомств, ИЛИ у меня будет несколько близких, дорогих мне людей.

с. Повысится мое материальное благосостояние, ИЛИ я добьюсь большей финансовой стабильности и независимости.

20. Я считаю, что хорошо провел время, если:

а. Я завел новых друзей ИЛИ познакомился с интересными людьми.

б. У меня появились интересные идеи ИЛИ я сделал познавательные наблюдения.

с. Я получил возможность заработать.

Подсчет результатов

Чтобы подсчитать свой результат, перенесите цифры, которые вы поставили напротив каждого пункта анкеты (то есть начиная с 1а и заканчивая 20с), в соответствующие ячейки следующей таблицы. Затем вычислите сумму по каждому столбцу: это будет ваш промежуточный итог. Наконец, чтобы получить три финальных показателя (три величины, соответствующие основным типам практической философии), необходимо вычесть сумму каждого столбца из числа 60. Наибольшее из трех получившихся в итоге значений скажет вам, какой жизненной философией вы чаще всего руководствуетесь при принятии решений, определении значимости событий, ценности вещей и важности видов деятельности.

Номер вопроса	Прагматический тип	Интеллектуальный тип	Гуманистический тип
1	1.c _____	1.b _____	1.a _____
2	2.b _____	2.a _____	2.c _____
3	3.c _____	3.a _____	3.b _____
4	4.b _____	4.a _____	4.c _____
5	5.a _____	5.b _____	5.c _____
6	6.a _____	6.c _____	6.b _____
7	7.b _____	7.a _____	7.c _____
8	8.a _____	8.b _____	8.c _____
9	9.c _____	9.a _____	9.b _____
10	10.c _____	10.a _____	10.b _____
11	11.a _____	11.b _____	11.c _____
12	12.a _____	12.b _____	12.c _____
13	13.a _____	13.b _____	13.c _____
14	14.a _____	14.c _____	14.b _____
15	15.a _____	15.c _____	15.b _____
16	16.c _____	16.b _____	16.a _____
17	17.b _____	17.c _____	17.a _____
18	18.a _____	18.c _____	18.b _____
19	19.c _____	19.a _____	19.b _____
20	20.c _____	20.b _____	20.a _____
Сложите баллы по каждому столбцу			
Вычтите эти суммы из 60, чтобы получить ИТОГ			

Интерпретация результатов

Этот тест поможет вам лучше осознать свои предпочтения в области жизненной философии. Мы выделяем три типа такой философии: *прагматический*, *интеллектуальный* и *гуманистический*. Человек определяет свою собственную ценность, а также добродетельность и полезность других людей и организаций в зависимости от того, к какому из трех типов практической философии он больше склоняется. Мы знаем, что наши психологические установки определяются нашими ценностями, источником которых, в свою

очередь, служат наши мнения и убеждения. Ценность обычно предполагает некую оценку предмета, явления или лица, то есть определенное – позитивное либо негативное – отношение к этому объекту или субъекту. Все наши ценности в совокупности образуют ряд запретов и предписаний (то есть представлений о том, что *следует*, а чего *не следует* делать), которыми мы руководствуемся в повседневной жизни. Ценности также влияют на нашу трактовку и восприятие событий и явлений внешнего мира. Жизненная философия – это набор ценностей, определяющих наше мировосприятие и приоритеты.

Прагматическая философия

Основными источниками прагматического типа практической философии служат утилитаризм, прагматизм и консеквенциализм^[25]. Человек, у которого доминирует данная философская ориентация, склонен судить о ценности той или иной деятельности с точки зрения ее количественно определенной выгоды – полезности для достижения желаемой цели. Если цели неясны или полезность деятельности с трудом поддается количественной оценке, прагматик вряд ли сочтет этот способ времяпрепровождения достойным. Удобным критерием оценки полезности являются финансовые показатели (измеряемые в долларах или местной валюте), однако это не значит, что индивид, у которого преобладает прагматическая философская ориентация, думает только о деньгах, что он маниакально озабочен материальной стороной жизни. Зачастую деньги – это всего лишь мерка, с помощью которой он легко можно оценить соотношение затрат и результатов.

Интеллектуальная философия

Интеллектуальный тип практической философии уходит корнями в рационализм и, возможно, некоторые положения мистицизма. Человек, которому близка эта философская ориентация, склонен определять ценность той или иной деятельности с точки зрения ее концептуального значения – ее вклада в постижение мироустройства. Центральный элемент этого вида практической философии – создание своеобразной когнитивной схемы, или системы, представляющей наши знания о каком-то предмете или процессе. Людям данного типа

свойственно использовать абстрактные и символические параметры для анализа, описания и объяснения явлений действительности.

Гуманистическая философия

Источником гуманистического типа практической философии являются гуманизм и коммунитаризм^[26]. Человек, у которого доминирует данная философская ориентация, склонен определять ценность той или иной деятельности с точки зрения ее влияния на конкретных людей и характер его взаимоотношений с ними. Представители этого типа превыше всего ценят душевную близость и дружбу. Более того, забота о других и внимательное отношение к людям может проявляться у них и в формальной рабочей обстановке, например при общении с коллегами и т. п.

Анализ философских ориентаций

Каждый человек в той или иной мере разделяет все принципы вышеописанных философских ориентаций: разница в том, какое значение мы придаем тому или иному типу философии. Пожалуй, резонно предположить, что в конкретный момент жизни большинство людей отдает предпочтение какому-то одному виду практической философии. Но, конечно, относительная расстановка приоритетов может со временем меняться.

Интерпретацию результатов начните с анализа трех итоговых показателей (то есть чисел, полученных в нижней строке таблицы после вычитания промежуточных результатов из числа 60). Посмотрите, в каком порядке они расположились, и подумайте, отражает ли это ранжирование ваши представления о значимости и правильности каждого типа жизненной философии. Пояснение: поскольку наиболее близкие вам варианты ответов вы помечали цифрой «1», то необходимо было выстроить данные в обратном порядке (то есть вычесть итоговые показатели из максимально возможного количества баллов). Благодаря этому можно сравнивать числа привычным образом: наибольшая из трех величин показывает, какая жизненная философия выражена у вас наиболее ярко.

Посмотрите, насколько велик разрыв между тремя итоговыми показателями: степень разброса позволяет судить об однородности или же, наоборот, разнородности ваших предпочтений. Скажем, если

показатели не сильно отличаются друг от друга, это значит, что в жизни вам бывает трудно сделать выбор и иногда вам недостает решительности.

Другой способ – проанализировать результаты с помощью кривой распределения. Используйте для этого таблицу, приведенную ниже. Вы видите три столбца с процентильной шкалой. В каждом из них найдите число, соответствующее вашему итоговому результату по данному типу философской ориентации, и поставьте в этом месте точку. Соедините точки линией.

Полученная диаграмма характеризует распределение ваших итоговых показателей на фоне выборки, в которую вошли 1320 менеджеров, руководителей и других специалистов в возрасте от 17 до 63. Средний возраст опрошенных составил 32 года. Более чем на одну треть выборка состояла из женщин. В качестве респондентов выступали жители США, а также европейцы и жители южноамериканских и азиатских стран.

	30+	32+	38+
100%	29	31	37
	28	30	35
	26	28	34
	24	27	
90%			33
	23	26	32
	22	25	
	21		
	20	24	31
80%			30
	19	23	
		22	
	18		29
70%			
	17	21	28
			27
60%	16	20	26
	15	19	
50%			25
	14		
		18	24
40%	13		
		17	23
	12		
		16	22
30%			21
	11	15	
		14	20
	10		19
20%	9		18
		13	
	8	12	17
			16
10%	7	11	15
		10	14
	6	9	12
	5	8	
0%			

Полезно провести оба вида анализа: и сопоставить «чистые» итоговые показатели, и сравнить их с данными по упомянутой выборке. Первый способ позволяет оценить ваши ответы на вопросы теста, второй – показывает, как соотносятся ваши результаты с показателями других людей. Считается, что этот второй способ дает возможность скорректировать данные на наличие искажений, которые могут быть вызваны соображениями политкорректности или стремлением «подогнать» свои ответы под социально одобряемые нормы. Поскольку каждый способ анализа позволяет оценить разные аспекты итоговых показателей, то для лучшего понимания вашей жизненной философии рекомендуем вам использовать оба способа.

Допустим, например, что ваш итоговый показатель по прагматической философии составил 12 баллов, а по интеллектуальной и гуманистической – 24 балла. Сначала воспользуемся первым способом анализа и посмотрим на эти числа в «чистом» виде. Судя по этим данным, интеллектуальная и гуманистическая философия представляют для вас одинаковую ценность. А это значит, что, когда жизнь требует от вас сделать выбор между благом любимого человека и объективной справедливостью / формальными правилами, вы мучаетесь этой дилеммой и испытываете сильные внутренние противоречия. Теперь перейдем ко второму способу анализа и обратимся к ряду распределения. Мы видим, что ваш результат по прагматической философии соответствует 34-й перцентили^[27], по интеллектуальной – 82-й, а по гуманистической – 43-й перцентили. Это значит, что вы в основном склонны анализировать ситуацию, создавать когнитивные модели или концептуальные схемы, которые помогают вам понять происходящее. То есть вам в меньшей степени свойственна забота о чувствах других (гуманистическая философия) или расчетливое сопоставление затрат и выгод того или иного варианта поведения (прагматическая философия). Это не значит, что люди вам безразличны или что вы абсолютно лишены прагматизма. Речь идет об *относительной* значимости каждого типа жизненной философии. Это обычно проявляется в особенностях мышления: сначала вы, как правило, рассматриваете ситуацию/проблему с какой-то одной

стороны (в данном случае аналитической) и лишь потом переходите к двум другим аспектам.

Упражнение 2: С кем я могу позволить себе быть откровенным?

С кем вы можете поделиться своими тайными тревогами и страхами? Есть ли в вашей жизни человек, с которым вы, не стесняясь, можете говорить о своих грубейших ошибках и сокровенных надеждах – человек, которому вы не боитесь открыть свои слабые стороны?

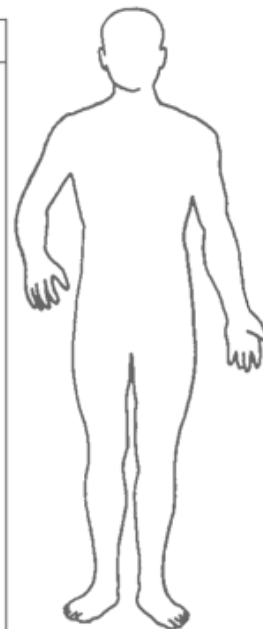
Кто этот человек? _____

Когда вы в последний раз с ним/ней разговаривали? Не кажется ли вам, что назрела необходимость в очередной беседе? _____

Если в вашей жизни нет такого человека, подумайте: хотелось бы вам его иметь? Хотелось бы вам, чтобы у вас был такой наперсник – доверенное лицо, консультант, воспитатель, наставник, всегда готовый выслушать вас и помочь разобраться в себе, в своих желаниях и заботах? Поговорите с кем-нибудь из знакомых, у которых, как вам известно, есть такой чуткий слушатель. Поинтересуйтесь: что дают им эти отношения? Подумайте: как и вам найти такого человека?

Упражнение 3: Утренняя разминка Тренировка активного сознания (продолжительность: 10 минут)

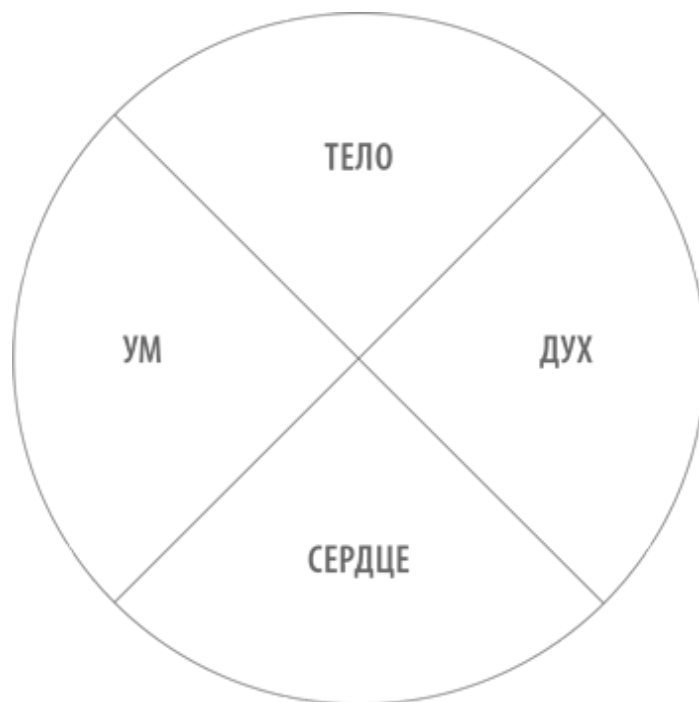
Ум	Тело
<p>Напишите, о чем вы сейчас думаете (на это вам дается 2 минуты):</p>	<p>Возьмите ручку или карандаш и не торопясь «пройдитесь» по этому изображению человеческого тела. Параллельно проанализируйте состояние своего организма: постарайтесь определить, какие участки тела напряжены, а какие расслаблены, где вы чувствуете боль, а где приятные ощущения. Обведите кружком области, требующие повышенного внимания.</p>
<p>Напишите, чем вы не хотите сегодня заниматься:</p>	



Эмоции	Ум
<p>Обозначьте одним словом свое эмоциональное состояние на данный момент:</p>	<p>Закройте глаза и представьте себе картину/ситуацию/событие или человека, которые настраивают вас на позитивный лад. Сосредоточьтесь на этом приятном чувстве и в течение минуты-двух посидите так с закрытыми глазами, не забывая при этом глубоко дышать.</p> <p>Представьте, что весь день от вас исходит эта положительная энергия, вы буквально излучаете ее. Что вы в таком случае будете делать, говорить, какие чувства испытывать?</p> <p>Какие зрительные образы приходят вам в голову во время выполнения этого упражнения?</p>
<p>В какой части тела, как вам кажется, «гнездится» это чувство?</p>	
<p>Ниже перечислите конкретные действия, которые помогут вам сохранить это чувство (если оно конструктивно) или сознательно преодолеть его (если оно деструктивно)?</p>	

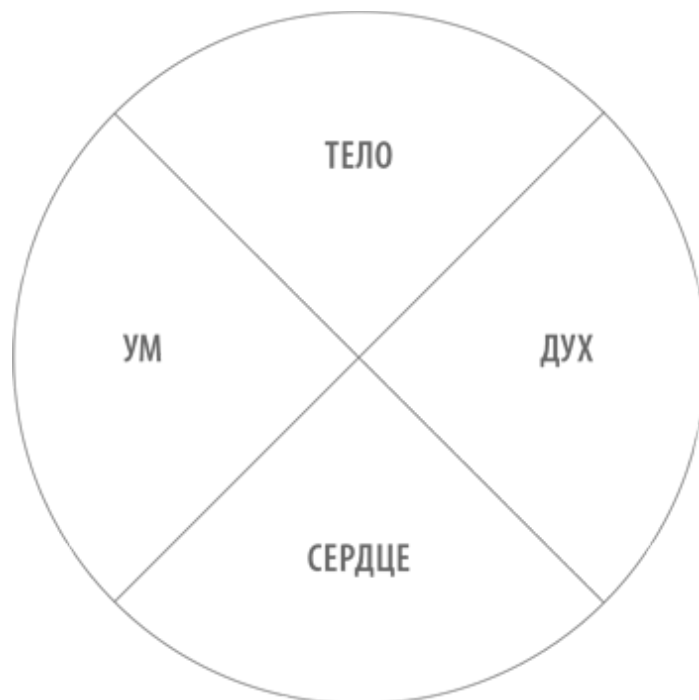
Упражнение 4: Целостный подход к своему «я»

Используя это «шаманское колесо», постарайтесь определить, какие из ваших повседневных занятий относятся к каждой из четырех сторон вашей личности – уму (интеллекту), телу, сердцу (эмоциям) и духу.



Теперь проанализируйте, насколько велика польза от этих занятий. Напишите, что бы вы хотели изменить, если бы у вас была такая возможность.

Затем представьте себе, чем бы вы – в идеале – занимались, чтобы жить по-настоящему гармоничной жизнью (помните: речь идет о *вашем личном идеале*, *вашем* представлении о гармоничной жизни).



Постарайтесь ответить на следующие вопросы:

Каким занятиям вам хотелось бы уделять больше времени/внимания, а каким – меньше? Чувствуете ли вы, что ваша жизнь должна быть более размеренной или, наоборот, хотели бы сделать ее более насыщенной?

Какие новые знания/умения/навыки или изменения в стиле мышления / системе ценностей помогут вам достичь большей внутренней гармонии?

От чего вам следует отказаться/избавиться/освободиться, чем пожертвовать, чтобы достичь желаемого баланса?

Упражнение 5: Анализ защитных механизмов

Люди, хронически испытывающие управленческий стресс, склонны прибегать к разного рода психологическим защитам, которые помогают им чувствовать себя более уверенно. Хотя каждый из нас реагирует на стресс по-своему, все формы поведения в сложной ситуации, по сути дела, сводятся к ограниченному набору стратегий. Все зависит от нашего выбора: мы либо видим причину проблемы в себе, либо виним внешние обстоятельства. Аналогично, мы либо смело смотрим в лицо проблеме, либо уклоняемся от ее решения. Соответственно, возможны четыре стратегии преодоления стресса.

Немного поясним используемую терминологию. Если мы говорим, о *внутренней локализации контроля*, это значит, что, оказываясь в сложной ситуации, человек склонен положиться на самого себя. Если же имеет место *внешняя локализация контроля*, то индивид либо слишком сильно зависит от других, либо приписывает ответственность за происходящие события внешним силам (или возлагает вину на окружающих). Далее, если человек занимает *наступательную позицию*, значит, он стремится встретиться с проблемой лицом к лицу и как можно скорее предпринять какие-то действия ради ее решения. Если же он предпочитает *оборонительную позицию*, то он нередко медлит с ответом, не решается взяться за решение проблемы или даже попросту ее игнорирует. Ниже вашему вниманию предлагается упражнение, которое поможет определить, какие защитные реакции вы обычно демонстрируете и как ваше поведение влияет на вас лично и окружающих людей.

Этап 1: Какие из следующих утверждений лучше всего характеризуют ваше поведение в условиях стресса? Отметьте галочкой или каким-то другим знаком все пункты, которые, как вам кажется, относятся к вам. Затем выберите из них пять основных и выпишите эти характеристики в левый столбец таблицы, которую вы найдете на следующей странице.

	Наступательная позиция и внутренняя локализация контроля
	Я раньше прихожу на работу и засиживаюсь в офисе допоздна
	Я продолжаю увеличивать нагрузку и беру на себя все новые обязанности, несмотря на объективную нехватку времени и низкую производительность
	Я постоянно напоминаю себе о высоких требованиях, которые предъявляют ко мне другие люди или я сам
	Я требую от окружающих, чтобы они соответствовали таким же высоким стандартам, которых придерживаюсь я сам
	Я не могу сказать «нет»

	Оборонительная позиция и внутренняя локализация контроля
	Я все больше ухожу в себя: погружаюсь в свои мысли и заботы, почти не выхожу из офиса, постоянно озабочен своими проектами
	Я все меньше общаюсь с коллегами, друзьями и близкими
	Мои реплики ограничиваются приказами и сухими, лаконичными высказываниями «по существу дела»
	Мне начинает казаться, что по-настоящему важны лишь мои цели и задачи
	Я не считаю, что нуждаюсь в чужих советах, мнениях, идеях
	Другие люди только мешают мне

	Наступательная позиция и внешняя локализация контроля
	Никто, кроме меня, не знает, что надо делать
	Если кто-то со мной не согласен, я просто не обращаю на это внимания или же заставляю этого человека сожалеть о своем демарше
	Ближайшие друзья и советчики всегда со мной соглашаются
	Я никогда не отказываюсь от своих решений

	Оборонительная позиция и внешняя локализация контроля
	Я вижу все в черном свете
	Гнев и разочарование кажутся мне отличительным признаком привилегированного положения
	Я проникаюсь цинизмом и начинаю критиковать людей, которые хотят что-то изменить или надеются на благоприятный исход
	В своем дурном настроении и трудностях я виню внешние обстоятельства или других людей
	Я собираюсь с единомышленниками, чтобы хорошенько выпить и поговорить о своих проблемах

Этап 2: Перечислите пять основных защитных механизмов, которые вы чаще всего используете. Проанализируйте, какой тип реакции характерен для вас больше: наступательный или оборонительный. Подумайте, склонны ли вы видеть причину происходящего в собственных действиях/решениях или обычно

возлагаете вину на других людей/внешние обстоятельства (см. второй столбец). Затем (в третьем, четвертом и пятом столбцах) напишите несколько слов о том, как эти привычные способы поведения влияют на вас, а также на ваших коллег / ваш рабочий коллектив / организацию.

Мои защитные механизмы	Наступательная или оборонительная позиция; внутренняя или внешняя локализация контроля	Как это отражается на моем состоянии: интеллектуальном, физическом, эмоциональном, духовном	Как это влияет на моих ближайших коллег, подчиненных, членов семьи	Как это влияет на эмоциональный климат в организации: делает его более плодотворным или, напротив, более деструктивным

Чтобы научиться сознательно управлять защитными механизмами, необходимо прежде всего понять, каким из них вы особенно подвержены. Вы только что перечислили свойственные вам реакции на стресс и проанализировали, как эти модели поведения влияют на вас и окружающих людей. Теперь задайте себе вопрос: «Приносят ли эти мои привычки кому-то пользу?» Бывает, что защитные реакции и вправду достаточно полезны, однако часто они приносят один только вред. Если вы пришли к выводу, что ваши привычки не служат на благо ни вам, ни другим людям, значит, вам придется более внимательно относиться к своему поведению, постараться целенаправленно скорректировать свои реакции на стрессовые события. И тогда, в идеале, вы уже никогда не будете действовать бездумно: прежде чем сделать очередной шаг, вы будете спокойно перебирать в голове все возможные варианты поведения.

Упражнение 6: Жизненная игра

Следить за динамикой отношений между людьми и группами – это как наблюдать за танцем: тут тоже есть свой темп и ритм, свои позы

и движения, импровизации и строгая хореография, свои примы и артисты второго плана. Внимательный зритель такого «жизненного танца» получает доступ к ценной информации: когда мы рассматриваем социальное взаимодействие как танцевальный номер, то понимаем, как важно учитывать не только речевое содержание диалога, но и жесты, мимику, телодвижения, громкость и тон голоса, его тембр и модуляции. В таком случае мы не забываем анализировать, кто участвует в «представлении», кто при каких обстоятельствах и в какой момент появляется на «сцене». Кроме того, этот подход подсказывает нам, что нужно наблюдать и за самим собой: какие мысли и чувства вызывает у нас этот жизненный танец?

Вот несколько вопросов, которые могут облегчить этот анализ:

- Кто участвует в «спектакле»?
- Кто играет ведущую роль?
- Кому досталась второстепенная партия?
- Как можно охарактеризовать взаимное расположение участников на «сцене» – что ощущается в их отношениях: гармония или напряжение?
- Каков эмоциональный тон ситуации?
- Насколько эмоционально насыщенный характер носит обстановка?
- Как меняется расстановка фигур со временем?
- Какие эмоции вызывает во мне увиденное?
- На какие мысли наводят меня эти наблюдения?

notes

СНОСКИ

СНОСКИ

См. Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – *Прим. перев.*

Проводилась так называемая игра «Ультиматум»: партнер (реальный или виртуальный) предлагал игроку определенный вариант раздела между ними некоторой суммы денег. Игрок мог принять этот вариант или отвергнуть его. В случае согласия сумма делилась согласно оговоренному варианту, в случае отказа ни один из игроков не получал ничего. – *Прим. перев.*

Дело в том, что определенным состояниям сознания соответствует определенный спектр электрической активности головного мозга. Когда человек обеспокоен, зол, раздражен, подавлен, это неизбежно находит свое отражение в спектре волн электроэнцефалограммы / амплитуде сигнала ядерного магнитного резонанса. – *Прим. перев.*

Теории атрибуции изучают попытки человека понять причины и следствия событий, свидетелем которых он является; они исследуют, как он интерпретирует и объясняет свое поведение и поведение других людей. «Атрибуция» означает «приписывание». Человек может объяснять свои достижения как результат влияния внешних сил или как результат собственных усилий, личных качеств и т. п. – *Прим. перев.*

Препараты Tagamet (непатентованное название – циметидин) и Zantac (ранитидин) широко используются при лечении язвенной болезни и других желудочно-кишечных заболеваний. – *Прим. перев.*

Препараты Nexium (эзомепразол) и Aciphex (рабепразол) применяются для лечения гастроэзофагеальной рефлюксной болезни, а также язвенной болезни желудка и двенадцатиперстной кишки. – *Прим. перев.*

Социальный психолог Эрик Эриксон одним из первых создал теорию развития личности в течение всей жизни, выделив в жизненном цикле восемь стадий. На каждой из стадий случается внутренний кризис. Переход от одной стадии к другой происходит в результате преодоления этого кризиса. – *Прим. перев.*

Профессор социальной психологии Дэниел Левинсон выделил семь периодов взрослой жизни. Он описал «сезоны человеческой (взрослой) жизни» и предложил термин «кризис среднего возраста». – *Прим. перев.*

Гейл Шихи рассматривает жизнь как ряд ожидаемых и неожиданных кризисов: «Каждый переход на следующую ступень развития заставляет человека разрушать существующую защитную структуру. ...Этот переход может продолжаться несколько лет. Преодолев его, мы попадаем в продолжительный период стабильности». См. Гейл Шихи. Возрастные кризисы. Ступени личностного роста. – СПб.: Ювента, 1999. – *Прим. перев.*

Мыло Persil Power содержало избыточное количество активных химических веществ и поэтому разъедало некоторые ткани. – *Прим. перев.*

Штаб-квартира компании Unilever PLC находится в Лондоне (вторая материнская компания – Unilever NV – расположена в Роттердаме). – *Прим. перев.*

Биологическая обратная связь – технология контроля над физиологическими процессами, использующая современную медицинскую аппаратуру и основывающаяся на принципе: «ментальное осознание физиологических функций – ключ к управлению ими». – *Прим. перев.*

Управление служб общего назначения, или Администрация общих служб, – независимое федеральное ведомство, созданное в 1949 г. Осуществляет административно-хозяйственное руководство всей системой материального обеспечения органов исполнительной власти в центре и на местах. – *Прим. перев.*

Зулусы (зулу) – народность в Южной Африке общей численностью около 8,3 млн человек (на территории ЮАР – 7,9 млн человек). Язык – зулусский (зунда), относится к юго-восточной группе банту. На нем говорят более 20 % населения ЮАР. – *Прим. перев.*

Бьорндален – пятикратный олимпийский чемпион (в 1998 г. – в спринте на 10 км, в 2002 г. – в индивидуальной гонке на 20 км, в спринте на 10 км, в гонке преследования, а также в эстафете 4 по 7,5 км). – *Прим. перев.*

См. Манзони Ж.-Ф. Синдром установки на неудачу. – М.: НИРРО, 2005. – *Прим. перев.*

Речь идет об американском бизнесмене Алберте Данлапе, «специализирующемся» на таких методах реорганизации, как сокращение штатов и закрытие предприятий. Например, увольняя тысячи сотрудников компании Scott Paper, он превозносил жесткость и даже подлость, считая их эффективными инструментами лидерства, однако позднее специалисты признали это сокращение штатов слишком масштабным, нанесшим вред коммерческой устойчивости компании. Как отмечают Д. Гоулман и др., «если единственным инструментом в арсенале лидера является бензопила, он оставит от организации одни лишь опилки» (см. Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. Эмоциональное лидерство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, с. 94). – *Прим. перев.*

Джулиани проводил жесточайшую политику по борьбе с преступностью, иногда переходя границы законности и без необходимости используя полицейские силы. Один из громких случаев произошел в 1999 году в Бронксе, когда полиция по ошибке застрелила африканского иммигранта Амаду Диалло. Это вызвало волну протеста. Джулиани отвергал обвинения, утверждая, что все это «глупости». Многими его слова были истолкованы как выражение бессердечия и расизма. Во время правления Джулиани от действий полиции неоднократно страдали чернокожие и латиноамериканцы, не замешанные ни в одном преступлении. – *Прим. перев.*

См. Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. Эмоциональное лидерство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, с. 153–156. – *Прим. перев.*

Слова, вынесенные в название главы, – цитата из Махатмы Ганди.

Термин «аллостаз» происходит от греческих слов allo (переменный) и stasis (стабильность) и буквально означает «достижение стабильности через изменения». Это связано с тем, что организм действительно изменяется, когда у нас вырабатываются гормоны стресса, и эти изменения помогают нам преодолеть стрессовую ситуацию. В концепции аллостатической нагрузки предпринимается попытка прогнозировать развитие различных болезней исходя из эффекта «накопления» стрессовых факторов различной интенсивности в течение жизни. – *Прим. перев.*

Клеточно-опосредованный иммунитет (клеточный иммунитет) – иммунная защита, обеспечиваемая прямым действием иммунных клеток (в отличие от обеспечиваемой растворимыми молекулами-антителами). – *Прим. перев.*

Экспрессия генов – синтез белка посредством считывания информации с гена в виде молекулы матричной РНК и ее трансляции в белковую молекулу. В нормально работающей клетке каждый ген выполняет собственную, строго определенную функцию. При этом говорят о нормальной экспрессии гена в клетке. Если же количество продукта данного гена (например, белка) снижается или увеличивается, то говорят об изменении экспрессии гена. – *Прим. перев.*

Трехполосная дурукули, или мирикини, – небольшая обезьяна размером с кошку. Благодаря громадным глазам, скрытым в густой шерсти ушам и ночному образу жизни дурукули напоминают сов, и поэтому их иногда называют «совиные обезьяны». – *Прим. перев.*

Консеквенциализм – этическая система, в которой любое действие оценивается по его последствиям, благим или пагубным. – *Прим. перев.*

Коммунитаризм – идеология, стремящаяся к сильному гражданскому обществу, основой которого являются местные сообщества и неправительственные общественные организации, а не отдельные личности. Коммунитаризм выступает за предоставление бесплатного образования, программы по повышению нравственности и защиту окружающей среды. – *Прим. перев.*

Процентиль – такое значение признака, которое делит ряд распределения на 99 равных частей; p -й процентиль – это такое значение, ниже которого расположено p процентов наблюдений данной переменной. Например, 40-й процентиль – это значение, ниже которого расположено 40 % результатов наблюдений. В данном случае это, например, означает, что у 40 % опрошенных результат по прагматической философии не более 13 баллов. – *Прим. перев.*

Комментарии

Эмоциональный интеллект, резонансное лидерство и результаты: см. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002) [Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. Эмоциональное лидерство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005].

Эмоциональный интеллект, резонансное лидерство и результаты: см. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002) [Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. Эмоциональное лидерство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005].

«Эдуардо»: это реальный человек, но мы использовали вымышленное имя, чтобы избавить героя от морального дискомфорта. Мы и впредь будем использовать в некоторых случаях псевдонимы, причем при первом упоминании будем ставить их в кавычки.

Эмоциональная реальность: см. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002). Энни Макки и Фрэн Джонстон расширили данное понятие в работе “The Impact and Opportunity of Emotion in Organizational Development” (Роль эмоций в организационном развитии), *The NTL Handbook of Organizational Development and Change* (San Francisco: John Wiley & Sons/Pfeiffer, 2005).

Коллин Барретт и Southwest Airlines: цитата записана во время личной беседы авторов с Коллин Барретт в 2004 году. Источником информации о Коллин Барретт в основном служат авторские интервью, а также переписка, 2004–2005 гг.

Эмоциональный интеллект и коммерческие результаты: многочисленные исследования, посвященные взаимосвязи эмоционального интеллекта с коммерческой эффективностью, описаны в нашей совместной с Дэниелом Гоулманом книге *Primal Leadership* (Эмоциональное лидерство). См. также: Benjamin Schneider and David Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

“The Most Powerful Women in Business,” *Fortune*, 13 октября 2003 г.: с. 103–108.

Взаимовлияние лимбических систем: это явление описано в книге: Thomas Lewis, Fari Amini, and Richard Lannon, *A General Theory of Love* (New York: Random House, 2000). Люди перенимают чужие эмоции. Особенно высока вероятность «заразиться» эмоциональным состоянием человека, которого вы внимательно слушаете, например вашего начальника. Подробнее на эту тему см. Richard Petty, Leandre Fabringer, and Duane Wegener, “Emotional Factors in Attitudes and Persuasion,” в *Handbook of Affective Sciences*, ed. Richard J. Davidson, Klaus R. Sherer, and H. Hill Goldsmith (New York: Oxford University Press, 2003), с. 752–772.

Заразительная сила эмоций: см. Elaine Hatfield, John Cacioppo, and Richard Rapson, *Emotional Contagion* (New York: Cambridge University Press, 1994); также см. Paul Ekman, Joseph J. Campos, Richard J. Davidson, and Frans DeWaals, *Emotions Inside Out*, *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 1000 (New York: New York Academy of Sciences, 2003); и Lyndall Strazdins, “Emotional Work and Emotional Contagion,” в книге *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, ed. Neal Ashkanasy, Wilfred Zerbe, and Charmine Hartel (Westport, CT: Quorum Books, 2000), с. 232–250.

Выражение лица и эмоции: см. Paul Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communications and Emotional Life* (New York: Henry Holt, 2004).

Эмоции и выражение чувств: см. Alfons O. Hamm, Harald T. Schupp, and Almut I. Weike, “Motivational Organization of Emotions: Autonomic Changes, Cortical Responses, and Reflex Modulation,” в Davidson, Scherer, and Goldsmith, *Handbook of Affective Sciences*, с. 187–211.

Наблюдение за эмоциональным состоянием лидера: Ekman, *Emotions Revealed* (2004); подробнее об этом см. Daniel Goleman, *Destructive Emotions: How Can We Overcome Them? A Scientific Dialogue with the Dalai Lama* (New York: Bantam Books, 2003).

Восприятие эмоциональных сигналов, даже когда коммуникация носит невербальный характер: см. Thomas Lewis, Fari Amini, and Richard Lannon, *A General Theory of Love* (2000); Paul Ekman, “Should We Call It Expression or Communication?” в *Innovation in Social Science Research* 10, (1997): с. 333–344; John Gottman, Robert Levenson, and Erica Woodin, “Facial Expression During Marital Conflict,” в *Journal of Family Communication* 1, (2001): с. 35–57.

Как мы определяем настроение руководителя: Anthony T. Pescosolido, “The Leader’s Emotional Impact in Work Groups’ (PhD diss., Case Western Reserve university, 2000).

Повышение кровяного давления наблюдалось у сотрудников, работавших под началом руководителей с деструктивным стилем лидерства: Nadia Wager, George Fieldman, and Trevor Hussey, “The Effect on Ambulatory Blood Pressure of Working Under Favorably and Unfavorably Perceived Supervisors,” *Occupational Environmental Medicine* 60 (2003): с. 468–474.

Политика отношений с клиентами в авиакомпании Southwest Airlines: Анжела Варго, специалист по связям с общественностью и оценке результатов компании Southwest Airlines, проявила тонкое понимание вопроса и помогла нам получить всю необходимую информацию об этом авиапредприятии.

Взаимосвязь эмоций, установок и поведения: обзор ряда исследований на эту тему приводится в Joseph P. Forgas, “Affective Influences on Attitudes and Judgments” в Davidson, Scherer, and Goldsmith, *Handbook of Affective Sciences*, с. 563–573.

Несправедливые предложения и эмоциональные реакции: Alan Sanfey, James Rilling, Jessica Aronson, Leigh Nystrom, and Jonathon Cohen, “The Neural Basis of Economic Decision-making in the Ultimatum Game,” *Science* 300, № 5226 (2003): с. 1755–1758.

Деструктивные эмоции: см. Goleman, *Destructive Emotions*. В этой книге свое определение деструктивных эмоций дают прославленные ученые и духовные лидеры, в том числе Его Святейшество Далай-лама. Согласно определению Б. Алана Уолласа, «деструктивными следует признать любые эмоции, которые оказывают пагубное воздействие на самого человека или окружающих» (с. 53). Оуэн Фланаган утверждает, что в западной культуре деструктивными психическими состояниями считаются, в частности, «низкая самооценка, самоуверенность, переживание сильных отрицательных эмоций (например, гнева, страха, ревности и зависти), неспособность к состраданию и близким отношениям с людьми» (с. 67). Мэтью Рикард подходит к вопросу с буддистской точки зрения. По его мнению, «деструктивные эмоции – также называемые “искажающими” или “отвлекающими” психическими факторами – это состояния, препятствующие познанию истинной реальности» (с. 75). Далее Рикард отмечает, что «подобные эмоциональные состояния притупляют ясность суждений, ухудшают нашу способность давать вещам правильную оценку... Таким образом, искажающие эмоции ограничивают свободу личности, поскольку вынуждают нас мыслить, говорить и поступать неадекватно» (с. 75–76).

Эмоциональный интеллект и лидерские навыки: исследования лидерских качеств имеют богатую историю. Одним из первых авторов, обративших внимание на эту проблему, был Дэвид Макклелланд (см. его раннюю работу “Testing for Competence Rather Than Intelligence,” *American Psychologist* 28 (1973): с. 14–31). Его идеи получили дальнейшее развитие в трудах Ричарда Бояциса, Лайла Спенсера, Кэри Чернисс, Дэниела Гоулмана и Энни Макки, а также многих других ученых и практикующих специалистов. См. Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1982); Lyle Spencer Jr. and Signe Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1993); и Cary Cherniss and Mitchel Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective* (Washington, DC: American Society of Training and Development, 2000). За последние десять лет к этим основополагающим работам добавилось много новых. Результаты наших исследований, а также данные, полученные нашими многочисленными коллегами, свидетельствуют о том, что основным преимуществом, которое отличает выдающихся лидеров, является совокупность навыков, связанных с эмоциональным интеллектом. См. Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, (New York: Bantam, 1998), где дается обзор ранних теоретических моделей и эмпирических сведений, а также Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*, где развиваются некоторые теоретические положения и приводятся результаты более поздних исследований.

Эмоциональный интеллект, стили лидерства и резонанс: см. Daniel Goleman, “What Makes a Leader?” *Harvard Business Review* (November – December 1998): с. 92–102; и Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*. См. также Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, “Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance,” *Harvard Business Review* (December 2001): с. 42–51. Вопрос классификации лидерских навыков и способностей рассматривается в Richard Boyatzis, Daniel Goleman, and Kenneth Rhee, “Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI),” в *Handbook of Emotional Intelligence*, ed. Reuven Bar-On and James D. A. Parker (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), с. 343–362.

Выявление закономерностей: эта когнитивная способность, как и навыки, связанные с эмоциональным интеллектом, является определяющей особенностью, отличающей выдающихся лидеров от их менее талантливых коллег. См. Boyatzis, *The Competent Manager*; Spencer and Spencer, *Competence at Work*; Peter Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Currency Doubleday, 1994); Richard Boyatzis, “Using Tipping Points of Emotional Intelligence and Cognitive Competencies to Predict Financial Performance of Leaders,” *Psicothemia* (готовится к изданию). См. также Dominic Massaro, “A Pattern Recognition Account of Decision-making,” в *Memory & Cognition* 22, (1994): с. 616–627.

Взаимосвязь между эмоциями, когнитивными способностями и поведением: см. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995); Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*.

Управленческий стресс возникает потому, что лидерство требует реализации властных полномочий: см. John Kotter, *Power in Management: How to Understand, Acquire, and Use It* (New York: AMACOM Press, 1979); John Kotter, *The General Managers* (New York: Free Press, 1982); David McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington Press, 1975); Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 5th edition (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001) и Gary A. Yukl and David Van Fleet, “Theory and Research on Leadership in Organizations,” в *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd edition, vol. 3, ed. Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990): с. 147–197. Первые исследования на тему управленческого стресса проводились Дэвидом Макклелландом – психологом, специализирующимся на проблемах мотивации, – и его коллегами; см. David McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL: Scott, Foresman & Co., 1985).

Защитные реакции: см. Chris Argyris, *Strategy, Change & Defensive Routines* (Boston: Pitman Publishing, 1985). См. также Арджирис К. Организационное научение. – М.: ИНФРА-М, 2004, и Мартин Р. *Как изменить мышление компании*, в кн. *Управление изменениями*, серия «Классика Harvard Business Review». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Управленческий стресс: см. Alan F. Fontana, Roberta L. Rosenberg, Jonathan L. Marcus, and Robert D. Kerns, "Type A Behavior Pattern, Inhibited Power Motivation, and Activity Inhibition," *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (1987): с. 177–183; John B. Jemmott III, "Psychosocial Stress, Social Motives and Disease Susceptibility," (PhD diss., Harvard University, 1982); David McClelland, *Human Motivation* (1985); David McClelland, Erik Floor, Richard Davidson, and Clifford Saron, "Stressed Power Motivation, Sympathetic Activation, Immune Function, and Illness," *Journal of Human Stress* 6, № 2 (1980): с. 11–19; David McClelland and John B. Jemmott III, "Power Motivation, Stress, and Physical Illness," *Journal of Human Stress* 6, № 4 (1980): с. 6–15; David McClelland and Carol Kirshnit, "Effects of Motivational Arousal on Immune Function" (неопубликованная рукопись, Harvard University, 1982); и David McClelland, S. Locke, R. Williams, and M. Hurst, "Power Motivation, Distress and Immune Function," (неопубликованная рукопись, Harvard University, 1982); Richard Boyatzis, Melvin Smith, and Nancy Blaize, "Sustaining Leadership Effectiveness Through Coaching and Compassion: It's Not What You Think," *Academy of Management Learning and Education* (готовится к изданию); также см. источники, указанные в пункте 2 примечаний к данной главе, и в Приложении А.

Хронический стресс и острый стресс: см. Suzanne Segerstrom and Gregory Miller, "Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-analytic Study of 30 Years of Inquiry," *Psychological Bulletin* 130, № 4 (2004): с. 601–630.

Эффективность руководства и потребность во власти: см. David McClelland, *Human Motivation* (1985); David McClelland and Richard Boyatzis, “The Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management,” *Journal of Applied Psychology* 67 (1982): с. 737–743; Fontana и др., “Type A Behavior Pattern...”; Ruth L. Jacobs and David McClelland, “Moving Up the Corporate Ladder: A Longitudinal Study of the Leadership Motive Pattern and Managerial Success in Women and Men,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 46 (1994): с. 32–41; и Sharon R. Jenkins, “Need for Power and Women’s Careers over 14 Years: Structural Power, Job Satisfaction, and Motive Change,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (1994): с. 155–165.

Стресс и мозговые процессы: специальные разъяснения на эту тему даются в Приложении А.

Самоконтроль как фактор стресса: см. Roy Baumeister, Todd Heatherton, and Diane Tice, *Losing Control: How and Why People Fail at Self-Regulation* (New York: Academic Press, 1994); Roy Baumeister, “Ego Depletion and Self-regulation Failure: A Resource Model of Self-Control,” *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* 27, № 2 (2003): с. 281–284; Robert Sapolsky, “The Physiology and Pathophysiology of Unhappiness” в кн. *Well-Being: The Foundation of Hedonic Psychology*, ed. Daniel Kahnemann, Edward Diener, and Norbert Schwarz (New York: Russell Sage Foundation, 1999), с. 453–469.

Стресс, аффект и когнитивные функции: см. Mustafa Al'Absi, Kenneth Hugdahl, and William Lovallo, "Adrenocortical Responses and Altered Working Memory Performance," *Psychophysiology* 39 (2002): с. 95–99; Hedva Braunstein-Bercovitz, Inbal Dimentman-Ashkenasi, and R. E. Lubow, "Stress Affects the Selection of Relevant from Irrelevant Stimuli," *Emotion* 1 (2001): с. 182–192; Michael Ennis, Kimberly Kelly, Mary K. Wingo, and Paul L. Lambert, "Cognitive Appraisal Mediates Adrenomedullary Activation to a Psychological Stressor," *Stress and Health* 17 (2001): с. 3–8; Peter Hancock and Paula A. Desmond, *Stress, Workload and Fatigue* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001).

Влияние кортизола: см. Sally S. Dickerson and Margaret Kemeny, “Acute Stressors and Cortisol Responses: A Theoretical Integration and Synthesis of Laboratory Research,” *Psychological Bulletin* 130, № 3 (2004): с. 355–391; Oakley Ray, “How the Mind Hurts and Heals the Body,” *American Psychologist* 59, № 1 (2004): с. 29–40; Suzanne Segerstrom and Gregory Miller, “Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-analytic Study of 30 Years of Inquire,” *Psychological Bulletin* 130, № 4 (2004): с. 601–630; Gregory Miller, Sheldon Cohen, Sarah Pressman, Anita Barkin, Bruce Rabin, and John Treanor, “Psychological Stress and Antibody Response to Influenza Vaccination: When Is the Critical Period for Stress, and How Does It Get Inside the Body?” *Psychosomatic Medicine* 66, № 2 (2004): с. 215–223.

Влияние кортизола: см. Sally S. Dickerson and Margaret Kemeny, "Acute Stressors and Cortisol Responses: A Theoretical Integration and Synthesis of Laboratory Research," *Psychological Bulletin* 130, № 3 (2004): с. 355–391; Oakley Ray, "How the Mind Hurts and Heals the Body," *American Psychologist* 59, № 1 (2004): с. 29–40; Suzanne Segerstrom and Gregory Miller, "Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-analytic Study of 30 Years of Inquire," *Psychological Bulletin* 130, № 4 (2004): с. 601–630; Gregory Miller, Sheldon Cohen, Sarah Pressman, Anita Barkin, Bruce Rabin, and John Treanor, "Psychological Stress and Antibody Response to Influenza Vaccination: When Is the Critical Period for Stress, and How Does It Get Inside the Body?" *Psychosomatic Medicine* 66, № 2 (2004): с. 215–223.

Процесс нейрогенеза; стволовые клетки и гиппокамп: Peter S. Erikson, Ekaterina Perfilieva, Thomas Bjork-Eriksson, Ann-Marie Alborn, Claes Nordburg, Daniel Peterson, and Fred Gage, “Neurogenesis in the Adult Human Hippocampus,” *Nature Medicine* 4, (1998): с. 1313–1317; Stephan Harzsch, Julie Miller, Jeanie Benton, and Barbara Belz, “From Embryo to Adult: Persistent Neurogenesis and Apoptotic Death Shape the Lobster Deutocerebrum,” *Journal of Neuroscience* 19, № 9 (1999): с. 3472–3485; Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

Утрата способности запоминать новую информацию: подавление нейрогенеза и разрушение существующих нервных клеток ухудшают способность мозга усваивать новый материал, то есть учиться. См. источники, указанные в пункте 11 (выше); см. также Arturo Alvarez-Buylla and Sally Temple, “Stem Cells in the Developing and Adult Nervous System,” *Journal of Neurobiology* 36, (1998): с. 105–110; и Elizabeth Gould, Anna Beylin, Patima Tanapat, Alison Reeves, and Tracey J. Shors, “Learning Enhances Adult Neurogenesis in the Hippocampal Formation,” *Nature and Neuroscience* 2, (1999): с. 260–265.

Неопределенность, неконтролируемые ситуации и социальная оценка как факторы стресса: см. Dickerson and Kemeny, "Acute Stressors."

Взаимосвязь между мыслями чувствами и действиями: психологи Аарон Бек и Мартин Селигман объяснили, как взаимодействуют между собой когнитивные функции, аффекты и поведение и как они связаны с успешностью человека и с тем, насколько он удовлетворен своей жизнью. В классической работе «Депрессия: клинические, экспериментальные и теоретические аспекты» [см. Aaron Beck, *Depression: Clinical, Experimental, and Theoretical Aspects* (New York: Harper and Row, 1967)] Аарон Бек впервые ввел понятие когнитивной поведенческой терапии – процесса, который позволяет индивиду измениться за счет корректировки своего мышления и пересмотра моделей восприятия, а также преодоления порочного круга ложных установок и деструктивного поведения. Этот труд стал отправной точкой для первых исследований и научных работ Мартина Селигмана, который изучал вопрос влияния негативного и позитивного мировосприятия на успешность человека в жизни [см. Martin E. P. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, (New York: A.A. Knopf, 1991)]. В последние годы Селигман и его коллеги кардинально сменили область научных интересов: теперь в сфере их внимания не деструктивное поведение или психические отклонения, а, наоборот, позитивный опыт личности и профилактика душевного здоровья. Научное направление, сторонниками которого они стали, получило название «позитивная психология». В основе этой идеологии лежит убеждение, что опора личности на свои сильные стороны не менее (если не более) важна для ее психического, эмоционального и духовного здоровья, чем умение сглаживать слабые стороны и преодолевать психологические трудности. Подробнее на эту тему см. Jane E. Gillham and Martin E. P. Seligman, “Footsteps on the Road to Positive Psychology,” *Behavior Research and Therapy* 37 (1999): с. 163–173; Martin E. P. Seligman and Mihaly Csikszentmihalyi, “Positive Psychology: An Introduction,” *American Psychologist* 55, (2000): с. 5–14; и Martin E. P. Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (New York: Free Press, 2002).

Самозффективность (убежденность в эффективности собственных действий): многочисленные работы Альберта Бандуры о том, как вера человека в свои силы влияет на его поведение и успешность, помогли нам узнать, как наши представления о нашей способности влиять на ход событий отражаются на наших действиях и результатах [см. Albert Bandura, *Social Learning Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977)]; “Self-evaluative and Self-efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems,” *Journal of Personality and Social Psychology* 45, № 5 (1977): с. 1017–1028; “Human Agency in Social Cognitive Theory,” *American Psychologist* 44, (1989): с. 1175–1184; *Self-efficacy: The Exercise of Self-control* (New York: W.H. Freeman, 1997).

Марк Р. Лиари (Mark R. Leary) о роли положительного образа «я»: см. “The Self and Emotion: The Role of Self-Regulation in the Generation and Regulation of Affective Experience,” в Davidson, Scherer, and Goldsmith, *Handbook of Affective Sciences*, с. 773–785.

Фундаментальная ошибка атрибуции: впервые это явление было обнаружено в 1967 году, в ходе классического исследования, проводившегося Джонсом и Харрисом. В рамках этого исследования анализировалось, на основе чего участники эксперимента будут объяснять позицию оратора, высказывающегося на некую животрепещущую тему. Даже когда аудитория знала, что точка зрения, которую отстаивал выступающий, была определена путем элементарного жребия с подбрасыванием монеты, люди все равно приписывали мнение оратора его «характеру», а не случайному распределению ролей; см. Edward E. Jones and Victor Harris, “The Attribution of Attitudes,” *Journal of Experimental Social Psychology* 3, (1967): с. 1–24. Дальнейшие исследования подтвердили первоначальные выводы, и в настоящее время «фундаментальная ошибка атрибуции» является одним из ключевых понятий в социальной психологии; см. David Trafimow, Monica Armendariz, and Laura Madson, “A Test of Whether Attributions Provide for Self Enhancement or Self-defense,” *Journal of Social Psychology* 144, (2004): с. 453–463; и John A. Wagner and Richard Z. Gooding, “Equivocal Information and Attribution: An Investigation of Managerial Sensemaking,” *Strategic Management Journal* 18, (1997): с. 275–286.

«Придворная болезнь»: явление впервые описано под этим названием в John Byrne, “CEO Disease,” *Business Week*, April 1, 1991, с. 52–59; см. также Michelle Conlin and Kathleen Kerwin, “CEO Coaches,” *Business Week*, November, 11, 2002: с. 98–104.

Поведение руководителей и его влияние на эмоциональное состояние подчиненных и атмосферу на рабочих местах: база данных, содержащая сведения о стилях лидерства и эмоциональном климате в организации, была составлена консалтинговой фирмой McBer & Company (ныне The Hay Group) и впервые проанализирована Стефаном Келнером-младшим. См. Stephen P. Kelner Jr., Christine A. Rivers, and Kathleen H. O'Connell, *Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate* (Boston: McBer & Company, 1996). Выборка была интернациональной: в нее вошли лидеры из стран Европы, Африки, Северной Америки, из Австралии и с Тихоокеанского побережья; половина из них были американцами.

Соматические последствия хронического стресса: см. Приложение А, где дается подробный обзор научной литературы, посвященной исследованию этой взаимосвязи.

Неэффективные лидеры: Джон Коттер пришел к выводу, что 53 % руководителей, входящих в список *Fortune 500*, на самом деле не обладают навыками, необходимыми для полноценного выполнения лидерских обязанностей [John Kotter, *The Leadership Factor* (New York: Free Press, 1988)]. Анализ данных, приведенных в книге Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1982), говорит о том, что свыше половины людей, занимающих руководящие должности, не приносят пользы своим организациям.

«Должный облик»: В книге Charles Handy, *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism: A Quest for Purpose in the Modern World* (London: Hutchinson, 1997) (Алчущий дух. За гранью капитализма: поиск цели в современном мире // Новая постиндустриальная волна на Западе / Под ред. В.Л. Иноземцева. – М., Academia, 1999, с. 163–184, http://iir-mp.narod.ru/books/inozemcev/page_1163.html) Чарльз Хэнди описывает ловушки, в которые попадают люди, строящие свою жизнь на мнимых «должных» ценностях и общественных условностях. См. также Richard Boyatzis, R. E. Murphy, and Jane Wheeler, “Philosophy as a Missing Link between Values and Behavior,” *Psychological Reports* 86 (2000): с. 47–64.

Воздействие отрицательных эмоций на физическое и психологическое состояние человека анализируется в Daniel Goleman, *Destructive Emotions: How Can We Overcome Them? A Scientific Dialogue with the Dalai Lama*, (New York: Bantam Books, 2003).

Восстановление лидерского потенциала: см. Приложение А, где дается подробное описание соответствующих нейрофизиологических процессов, а также приводятся ссылки на литературные источники.

Властные полномочия, стресс и мощное влияние положительных эмоций: см. источники, указанные в пунктах 1, 3, 4 и 5 (руководящая деятельность и управленческий стресс) и пункте 15 (воздействие положительных эмоций) примечаний к главе 3. См. также Приложение А и монографию Goleman, *Destructive Emotions*.

Субъективное благополучие: психологическое (субъективное) благополучие – это критерий того, что данный индивид высоко оценивает общую удовлетворенность своей жизнью. Для данного состояния характерно обилие положительных эмоций и их преобладание над отрицательными. Авторы исследований, посвященных субъективному благополучию, пытаются определить, как сделать человеческую жизнь более радостной и счастливой, как помочь людям смотреть на мир с оптимизмом, а не заострять внимание на психологических проблемах и болезнях. Подробнее на тему субъективного благополучия см.: Ed Diener, Eunkook Suh, Richard Lucas, and H. Smith, “Subjective Well-being: Three Decades of Progress,” *Psychological Bulletin* 125 (1999): с. 276–302; Ed Diener and Richard Lucas, “Subjective Emotional Well-being,” в *Handbook of Emotion*, 2nd edition, ed. Michael Lewis and Jeannette Haviland-Jones (New York: Guilford, 2000), с. 325–337; Daniel Kahneman, “Objective Happiness,” в *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, ed. Daniel Kahneman, Ed Diener, and Norbert Schwarz (New York: Russell Sage Foundation), с. 3–25; Ed Diener and Martin E. P. Seligman, “Beyond Money: Toward an Economy of Well-being,” *Psychological Science in the Public Interest* 5, (2004), с. 1–31.

Положительные эмоции и эффективность: см. Goleman, *Destructive Emotions*. См. также Brian Knutson, Grace Fong, S. Bennett, Charles Adams, and Daniel Homer, “A Region of Mesialprefrontal Cortex Tracks Monetarily Rewarding Outcomes: Characteristics with Rapid Event-related fMRI,” *Neuroimage* 18, (2003): с. 263–272.

Положительные эмоции и эффективность: см. Goleman, *Destructive Emotions*; Barbara Fredrickson and Christine Branihan, “Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought-action Repertoires,” *Cognition and Emotion* (в печати); Michael Tugade and Barbara Fredrickson, “Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences,” *Journal of Personality and Social Psychology* (в печати); Barbara Fredrickson, “Gratitude, Like Other Positive Emotions, Broadens and Builds,” в *The Psychology of Gratitude*, ed. Robert Emmons and Michael McCullough (New York: Oxford University Press, готовится к изданию); Barbara Fredrickson, Michael Tugade, Christian Waugh, and Gregory Larkin, “What Good Are Positive Emotions in Crises?": A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001,” *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (2003): с. 365–376; Barbara Fredrickson, “Positive Emotions and Upward Spirals in Organizational Settings,” в *Positive Organizational Scholarship*, ed. Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003); B. L. Fredrickson, “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-build Theory of Positive Emotions,” *American Psychologist* 56 (2001): с. 218–226.

Семилетний цикл: Erik Erikson, *The Life Cycle Completed: A Review* (New York: W.W. Norton & Co, 1985); Daniel Levinson, Charlotte Darrow, Edward B. Klein, Maria H. Levinson, and Braxton McKee, *The Seasons of a Man's Life* (New York: Knopf, 1978); Daniel Levinson and Judy Levinson, *The Seasons of a Woman's Life* (New York: Knopf, 1996); Edgar Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organization Needs* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978); Gail Sheehy, *New Passages: Mapping Your Life Across Time* (New York: Random House, 1995).

Чередование воодушевления и уныния: Richard Boyatzis and David A. Kolb, “Performance, Learning, and Development as Modes of Growth and Adaptation Throughout Our Lives and Careers,” в *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, ed. Maury Peiperl, Michael Arthur, Rob Goffee, and Tim Morris (London: Oxford University Press, 1999): с. 76–78. См. также Levinson et al., *The Seasons of a Man’s Life*; Levinson and Levinson, *The Seasons of a Woman’s Life*; и Erikson, *The Life Cycle Completed*.

Эмоциональное выгорание: см. Richard Boyatzis, Melvin Smith, and Nancy Blaize, “Developing Sustainable Leaders through Coaching and Compassion,” *Academy of Management Learning and Education* (в печати); Steven Berglas, *Reclaiming the Fire: How Successful People Can Overcome Burnout* (New York: Random House, 2001).

Сигналы к пробуждению: см. Richard Boyatzis, Annie McKee, and Daniel Goleman: “Reawakening Your Passion for Work,” *Harvard Business Review* (апрель 2002): с. 87–94. Здесь мы хотим подчеркнуть, что большинство людей (особенно руководители и специалисты, которые выполняют ответственную работу) периодически переживают периоды разочарования, тревоги – и, возможно, переоценки ценностей. Исследовательская работа, а также практический опыт позволили нам прийти к выводу, что в человеческой жизни время от времени возникают ситуации, которые подсказывают индивиду, что назрела необходимость пересмотра ориентиров личностного или профессионального развития, так как без этого он непременно утратит способность к эффективным действиям и вступит в полосу кризиса. Что это за ситуации? Речь идет прежде всего о чувстве тревоги или внезапного просветления, которые могут возникнуть, когда мы переживаем травмирующее (смерть близкого человека, развод или серьезная неудача) или радостное (рождение ребенка) событие. Когда индивид испытал такого рода «пробуждение» и полон решимости изменить свою жизнь, он должен использовать какую-нибудь стратегию, которая позволит ему заняться самоанализом и переосмыслить свои установки. Среди таких стратегий можно назвать следующие: перерыв в работе; участие в новой обучающей программе достаточного уровня сложности; развитие способности к рефлексии; работа с индивидуальным тренером-консультантом; пересмотр отношения к различным социальным ролям из нашего «репертуара», совершенствование вариантов их исполнения и целенаправленное освоение новых моделей поведения на практике.

См. “Stocking a Global Pantry: An Interview with Unilever’s Niall Fitzgerald,” *Wall Street Journal*, 24 мая, 2004, В-1.

«Придворная болезнь»: явление впервые описано под этим названием в John Byrne, “CEO Disease,” *Business Week*, April 1, 1991, с. 52–59; см. также Michelle Conlin and Kathleen Kerwin, “CEO Coaches,” *Business Week*, November, 11, 2002: с. 98–104.

Деструктивные эмоции: см. Goleman, *Destructive Emotions*.

Положительные эмоции и эффективность: там же; см. также источники, указанные в пунктах 5 и 7 примечаний к данной главе.

Влияние положительных эмоций и управленческий стресс: там же.

Устойчивость и выносливость: см. Karen Reivich and Andrew Shatte, *The Resilience Factor: How Changing the Way You Think Will Change Your Life for Good* (New York: Broadway Books, 2002).

Природа нашего «я»: философы, священники и психологи уже не одно тысячелетие исследуют этот вопрос. См. Aristotle, *De Anima*, в *The Works of Aristotle*, vol. 3, ed. W.D. Ross, (Oxford: Clarendon Press, 1931); Dalai Lama, *The Art of Happiness* (New York: Riverhead Books, 1998); Charles Darwin, *The Expression of Emotion in Man and Animals*, 2nd edition, (Chicago: Chicago University Press, 1965); Margaret Mead, *Coming of Age in Samoa: A Psychological Study of Primitive Youth for Western Civilization* (New York: Morrow, 1928/1988); Carl Jung, *The Integration of Personality* (New York: Farrar & Rhinehart, 1939); Thomas Merton, *New Seeds of Contemplation* (New York: Plough Publishing, 1974). См. также Mark. R. Leary, “The Self and Emotion: The Role of Self-Regulation in the Generation and Regulation of Affective Experience” в *Handbook of Affective Sciences*, ed. Richard J. Davidson, Klaus R. Scherer, and H. Hill Goldsmith (New York: Oxford University Press, 2003).

Положительные эмоции и адаптивность: См. Gregory F. Ashby, Alice M. Isen, and U. Turken, “A Neuropsychological Theory of Positive Affect and Its Influence on Cognition,” *Psychological Review* 106, № 3 (июль 1999): с. 529–550. Замечательные обзоры исследований на эту тему даны в Davidson, Scherer, and Goldsmith *Handbook of Affective Sciences*.

Воображаемое будущее: в первых исследованиях из области управленческих наук активно разрабатывалась теория целеполагания. Результаты многих работ подтверждают, что способность мысленно представить некую цель и затем реалистично, ярко и наглядно ее сформулировать значительно повышает вероятность достижения этой цели. Однако в последних исследованиях высказывается предположение, что в условиях неопределенности более эффективна не конкретная задача, а ориентация на «гибкие цели». Среди классических работ на эту тему отметим Edwin Locke, “Towards a Theory of Task Motivation and Incentives,” *Organizational Behavior and Human Performance* 3 (1968): с. 157–189; John Hollenbeck and Howard J. Klein, “Goal Commitment and the Goal Setting Process: Problems, Prospects, and Proposals for Future Research,” *Journal of Applied Psychology* 40 (1987): с. 213–220; Gerald H. Seits, Gary P. Latham, Kevin Tasa, and Brandon W. Latham, “Goal-setting and Goal Orientation: An Integration of Two Different Yet Related Literatures,” *Academy of Management Journal* 47, № 2, (2004): с. 227–239. Исследование Энни Макки (Annie McKee, “Individual Differences in Planning for the Future”, PhD diss., Case Western Reserve University, 1991) свидетельствует о том, что помимо постановки конкретных, количественно определенных целей, некоторым людям помогают зримо увидеть будущее определенные ценности и идеалы, которые служат им «маяками». Таким людям свойственна уверенность в себе и убежденность в том, что они способны реально влиять на свою судьбу. Ричард Бояцис изучает значение идеальной картины будущего уже очень давно, начиная с 1970 года, когда вышла его первая работа на тему целеполагания (см. David A. Kolb and Richard E. Boyatzis, “Goal Setting and Self Directed Change,” *Human Relations* 23, № 5 (1970): с. 439–457). Среди его последних работ можно отметить несколько статей, в частности, сейчас находятся в печати: “Intentional change theory from a complexity perspective,” и “The Ideal Self as a Driver of Change,” (Richard E. Boyatzis and Kleio Akrivou-Naperksy, *Journal of Management Development*).

Упражнение на ценностные приоритеты: данное упражнение разработано на основе ряда тестов и методик, применяемых для анализа индивидуальных ценностей [см. Milton Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973)].

Теория целенаправленного самосовершенствования: см. Richard Boyatzis, “Intentional Change Theory from a Complexity Perspective,” *Journal of Management Development* (готовится к изданию); Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002); Richard Boyatzis and Kleio Akrivou-Naperksy, “The Ideal Self as a Driver of Change,” *Journal of Management Development* (готовится к изданию); Richard Boyatzis, Cindy Frick, and Ellen Van Oosten, “Developing Leaders Throughout an Entire Organization by Developing Emotional Intelligence Competencies,” в *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Positioning High-Potential Talent*, ed. Lance Berger and Dorothy Berger (New York: McGraw-Hill, 2003); Richard Boyatzis, “Developing Emotional Intelligence,” в *The Emotionally Intelligent Workplace*, ed. Cary Cherniss and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001); Richard Boyatzis, “Stimulating Self-directed Learning through the Managerial Assessment and Development Course,” *Journal of Management Education*, 18, № 3 (1994): с. 304–323; David A. Kolb, and Richard E. Boyatzis, “Goal setting and Self-directed Behavior Change,” *Human Relations* 23, № 5 (1970): с. 439–457.

Лонгитюдные исследования процесса освоения управленческих и лидерских навыков: обзор этих исследований приводится в главе 6 работы Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*. Основные научные источники: Richard Boyatzis, Elizabeth C. Stubbs, and Scott N. Taylor, "Learning Cognitive and Emotional Intelligence Competencies through Graduate Management Education," *Academy of Management Learning and Education* 1, № 2 (2002): с. 150–162; Richard E. Boyatzis, Scott S. Cowen, and David A. Kolb, *Innovations in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995); Ronald Ballou, David Bowers, Richard E. Boyatzis, and David A. Kolb, "Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals," *Journal of Management Education* 23, № 4 (1999): с. 338–354; Henry Cutter, Richard Boyatzis, and David D. Clancy, "The Effectiveness of Power Motivation Training for Rehabilitating Alcoholics," *Journal of Studies on Alcohol* 38, № 1, (1977): с. 131–141; Richard Boyatzis, "Power Motivation Training: A New Treatment Modality," *Work in Progress on Alcoholism: Annals of the New York Academy of Sciences* 273, ed. Frank A. Seixas and Suzie Eggleston (New York: New York Academy of Sciences, 1976), с. 525–532; Cary Cherniss and Mitchell Adler, *Promoting Emotional Intelligence on Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective* (Washington, DC: American Society for Training and Development, 2000); *Learning That Lasts: Integrating Learning, Development, and Performance in College and Beyond*, ed. Marcia Mentkowski and Associates, (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); Richard E. Boyatzis, David Leonard, Kenneth Rhee, and Jane V. Wheeler, "Competencies Can Be Developed, but Not the Way We Thought," *Capability*, № 2 (1996): с. 25–41; David C. McClelland and David G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (New York: Free Press, 1969); David Miron and David C. McClelland, "The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business," *California Management Review* 21, № 4 (1979): с. 13–28; Jane V. Wheeler, "The Impact of Social Environment on Self-directed Change and Learning," (PhD diss., Case Western Reserve University, 1999); David Leonard, "The Impact of Learning Goals on Self-directed Change in Education

and Management Development,” (PhD diss., Case Western Reserve University, 1996); и Kenneth Rhee, “Journey of Discovery: A Longitudinal Study of Learning During a Graduate Professional Program,” (PhD diss., Case Western Reserve University, 1997).

Пирамида Маслоу: одна из наиболее известных и наиболее подтвержденных теорий мотивации была предложена в 1954 году Абрахамом Маслоу: см. Abraham Maslow, *Motivation and Personality*. 2nd edition (New York: Harper & Row, 1970). По мнению Маслоу, людям необходимо сначала удовлетворить базовые физиологические потребности (в пище, воде и т. п.), и только после этого они могут думать об удовлетворении потребностей более высокого порядка: потребности в безопасности, социальной принадлежности, уважении и, наконец, самореализации.

Положительный эмоциональный аттрактор: см. характеристику положительных и отрицательных аттракторов в главе 7.

Сила воображения: см. главу 7 работы Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*.

Эмоции и идеал: считается, что большое практическое значение зримого мысленного представления желаемого будущего связано с работой эмоциональных отделов мозга. См. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement* (New York: Bantam Books, 1995).

Самозащита и самообман: см. Daniel Goleman, *Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-deception* (New York: Simon & Schuster, 1985); Delroy L. Paulhus and Karen Levitt, “Desirable Responding Triggered by Affect: Automatic Egotism,” *Journal of Personality and Social Psychology* 52, № 2 (1987): с. 245–259; Phebe Cramer, “Defense Mechanisms in Psychology Today: Further Processes for Adaptation,” *American Psychologist* 55, № 6 (2000): с. 637–646; George E. Vaillant, *The Wisdom of the Ego* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993); Goleman, *Emotional Intelligence*.

Стили лидерства: обзор стилей лидерства и их взаимосвязь с навыками эмоционального интеллекта и эмоциональным климатом в организации см. в Daniel Goleman, “What Makes a Leader?” *Harvard Business Review* (November-December, 1998): с. 93–102 [Дэниел Гоулман. *С чего начинается лидер* в кн. *С чего начинается лидер*, серия «Классика Harvard Business Review». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005]; и Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*.

Книга об эмоциональном интеллекте: начальник дал Эллен почитать книгу Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1998).

Комплексная оценка эмоционального интеллекта личности: иногда бывает полезно провести самооценку эмоционального интеллекта, но вряд ли это будет точная оценка соответствующих видов поведения. Причина проста. Основа эмоционального интеллекта – самосознание. Трудно, даже невозможно предположить, чтобы человек со слабо развитым самосознанием был в состоянии точно оценить свой эмоциональный интеллект. Исследования, проводившиеся с помощью теста для оценки уровня эмоционального развития ECI (Emotional Competence Inventory), показали среднюю согласованность самооценок на уровне 0,75, а среднюю согласованность оценок других лиц на уровне 0,85. [Чем выше согласованность мнений в группе респондентов, тем более состоятельны ее оценки. – *Прим. перев.*]. Поэтому мы рекомендуем комплексный метод опроса как хороший способ получить разностороннюю информацию об эмоциональном интеллекте индивида. Данный инструмент разработан Ричардом Бояцисом и Дэниелом Гоулманом и распространяется консалтинговой компанией Hay Group. Он неоднократно проверялся на предмет конструктивной достоверности, надежности и практической применимости; см. Fabio Sala, “Emotional Competence Inventory (ECI) Technical Manual” (HayGroup, McClelland Center for Research and Innovation, June 2000). См. также Richard Boyatzis and Fabio Sala, “Assessing Emotional Intelligence Competencies” в *The Measurement of Emotional Intelligence*, ed. Glenn Geher (Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, 2004).

Значение плана обучения: когда человек составляет программу самосовершенствования, он задает себе индивидуальные стандарты достижений, а не какие-то «нормативы», автоматически воспроизводящие чужие образцы; см. J. Matthew Beaubien and Stephanie Payne, “Individual Goal Orientation as a Predictor of Job and Academic Performance: A Metanalytic Review and Integration,” работа была представлена на заседании Общества инженерной и организационной психологии (Society for Industrial and Organizational Psychology), Атланта, апрель 1999. В то же время ориентация на достижения вызывает у индивида тревогу и сомнение в своих способностях; см. Gilad Chen, Stanley Gully, Jon-Andrew Whiteman, and Robert N. Kilcullen, “Examination of Relationships among Trait-like, Individual Differences, and Learning Performance,” *Journal of Applied Psychology* 85, № 6 (2000): с. 835–847. Одно из лонгитюдных исследований, проводившихся в Школе менеджмента Уэджерхеда, показало, что среди студентов, специализирующихся в области делового администрирования (МВА), особых успехов добивались те, кто ставил перед собой цель, связанную с развитием конкретных качеств (David Leonard, “The Impact of Learning Goals on Self-directed Change in Education and Management Development” [PhD diss., Case Western Reserve University, 1996]). См. также Edwin Locke and Gary P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).

Эффективные и неэффективные методы обучения: см. David A. Kolb, *Experimental Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984); Richard Boyatzis, “Stimulating Self-directed Change”.

Оптимальные условия для тренировки новых навыков: Кристин Дрейфус изучала методы работы менеджеров, руководящих научными работниками и инженерами. Однажды она заметила, что наиболее эффективные менеджеры намного активнее, чем «среднячки», используют определенные навыки. Ее заинтересовало, каким образом им удалось овладеть этими навыками. Одним из таких характерных навыков было умение *создавать команды*. Кристин выяснила, что многие из этих менеджеров впервые начали осваивать навыки командной работы еще в школе или институте, в молодежных лагерях, во время занятий в спортивных секциях и посещения кружков. Позднее, став «кабинетными учеными», они работали в относительном уединении, однако продолжали тренировать социальные навыки в свободное время: в общественных объединениях наподобие национальной молодежной организации, а также в профессиональных ассоциациях, на конференциях и т. п.; см. Christine Dreyfus, “The Characteristics of High Performing Managers of Scientists and Engineers” (PhD diss., Case Western Reserve University, 1999).

Обучение в комфортных условиях: см. Kolb and Boyatzis, “Goal Setting and Self-directed Behavior Change”; Wheeler, “The Impact of Social Environments on Self-directed Change and Learning”; Jeffrey LePine, Marice LePine, and Christine Jackson, “Challenge and Hindrance Stress: Relationships with Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance,” *Journal of Applied Psychology* 89, № 5 (2004): с. 883–891; Rex Wright, Jody Dill, Russell Geen, and Craig Anderson, “Social Evaluation Influence on Cardiovascular Response to a Fixed Behavioral Challenge: Effects across a Range of Difficulty Levels,” *Annals of Behavioral Medicine* 20, № 4 (1998): с. 277–285; David E. Conroy, “The Unique Psychological Meanings of Multidimensional Fears of Failing,” *Journal of Sport and Exercise Psychology* 26, № 3 (2004): с. 484–491. Превосходный обзор исследований, посвященных роли заботы и поддержки и их влиянию на результативность обучения, представлен в Melissa Herb, “A Study of Care and Support Among Teachers and Students in a Small Suburban Middle-Senior High School” (PhD diss., University of Pennsylvania Graduate School of Education, 2005).

Социальная чуткость: способность понимать чувства людей, распознавать эмоциональный настрой коллектива и улавливать тонкости организационной культуры. См. Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*; Perrine Ruby and Jean Decety, “How Would You Feel Versus How Do You Think She Would Feel? A Neuroimaging Study of Perspective Taking with Social Emotions,” *Journal of Cognitive Neuroscience* 16, № 6 (2004): с. 988–999.

Референтные группы: в социологии данный термин применяется по отношению к значимым группам, которые определяют наши ценностные и нравственные ориентиры. Референтные группы задают социальный контекст, в рамках которого мы оцениваем приближение к желанной цели и пользу от обучения. Более того, нормы этих групп существенно влияют на то, какой образ идеального будущего мы себе рисуем (см. Kathy E. Kram, “A Relational Approach to Careers,” в *The Career is Dead: Long Live the Career*, ed. Douglas T. Hall [San Francisco: Jossey-Bass, 1996], с. 132–157).

Значение социальных отношений для процесса обучения: Джейн Уилер проанализировала, как выпускники, окончившие обучение по программе MBA, достигали намеченных целей в различных областях жизни (работа, семья, увлечения и т. п.). В течение двух лет она наблюдала два выпускных класса студентов-заочников и пришла к выводу, что лучше развить нужные навыки удалось тем, кто практиковался в разных социальных средах, а не только на работе или, скажем, при общении с одним человеком (см. Wheeler, “The Impact of Social Environments on Self-Directed Change and Learning”). В исследовании, посвященном результатам годичной программы развития управленческих навыков для врачей, юристов, преподавателей, инженеров и других специалистов, Баллу и др. (см. источник, указанный в пункте 2 примечаний к данной главе) показали, что участие в программе заметно повышало уверенность в себе. Уже в начале занятий участники демонстрировали высокую уверенность в себе. Объяснить это позволило анкетирование, проводившееся по окончании обучения. Выяснилось, что очевидный рост уверенности в себе респонденты считают следствием своей решимости измениться. Референтные группы (семья, коллеги, общественные объединения) убеждали их сохранить верность старым привычкам, тогда как сами они стремились измениться. Программа развития управленческих навыков помогла им приобщиться к нормам другой референтной группы, которая, напротив, поощряла изменения.

Основная часть информации о Джоне Студзински была получена авторами в 2004–2005 гг. из интервью, личных бесед и переписки с этим бизнесменом.

Папа Иоанн Павел II наградил Джона Студзински орденом Святого Григория Великого в 2001 году за гуманитарную работу в области помощи бездомным. Недавно Джон также стал кавалером ордена Святого Сильвестра III степени – так Ватикан отметил его работу по примирению представителей разных христианских конфессий края Косово. В 2000 году он получил премию Принца Уэльского – в знак признания его заслуг в деле борьбы с беспризорностью.

Активность сознания и когнитивная психология: см. Ellen J. Langer, *The Power of Mindful Learning* (Reading, MA: Perseus Books, 1997); Ellen J. Langer, *Mindfulness* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989).

Активность сознания, буддистская философия и здоровье: см. Jon Kabat-Zinn, *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness* (New York: Dell Publishing, 1990). Кабат-Зинн и его коллеги объединили традиционные буддистские представления, современную психологию и медицину и разработали методику, помогающую людям бороться со стрессом, болезнями и трудностями повседневной жизни. В созданном при Массачусетском университете Центре изучения роли активного сознания в медицине, здравоохранении и обществе действует программа «Преодоление стресса», участников которой обучают методам, повышающим дисциплину ума (медитации, дыхательной гимнастике, йоге и т. п.) и помогающим раскрыть внутренние резервы личности и мобилизовать эмоциональные ресурсы для более эффективного решения жизненных проблем. См. также Jon Kabat-Zinn, *Wherever You Go There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life* (New York: Hyperion, 1994); и Saki Santorelli, *Head Thy Self* (New York: Random House, 1999); Richard Davidson, Jon Kabat-Zinn, Jessica Schumacher, Melissa Rosenkranz, Daniel Muller, Saki F. Santorelli, Ferris Urbanowski, Anne Harrington, Katherine Bonus, and John F. Sheridan, “Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation,” *Psychosomatic Medicine* 65 (2003): с. 564–570.

Шаманское колесо: использование данной модели в качестве метода развития лидерских качеств обсуждается в работе Clint Sidle, *Five Archetypes of Leadership* (New York: Palgrave Macmillan, в печати). Более подробно на эту тему см. Angeles Arrien, *The Fourfold Way: Walking the Paths of the Warrior, Teacher, Healer and Visionary* (San Francisco: Harper, 1993). В этой книге объединяются антропология, психология, религия и организационное поведение: такой междисциплинарный подход позволяет узнать много нового о развитии человеческой личности и получить уникальные сведения о закономерностях социальной жизни.

Жизнь с полным осознанием происходящего: см. Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart* (New York: Harmony Books, 2001); и Kabat-Zinn, *Full Catastrophe Living*.

Самосознание: способность анализировать свои мысли, чувства и реакции позволяет человеку более эффективно взаимодействовать с окружающими людьми. См. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

Основная часть информации о Джуди Йохансен была получена авторами в 2004 г. из интервью и переписки.

Различение эмоциональных сигналов и нюансов: см. Paul Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (New York: Times Books, 2003).

Эмоциональная реальность: впервые данный термин мы использовали в книге «Эмоциональное лидерство» (*Primal Leadership*). Это понятие относится к глубинным эмоциональным процессам, которые имеют место в любой социальной группе. Эмоциональная реальность характеризует корпоративную культуру и психологический климат в организации, а также поведение ее отдельных сотрудников. Подробнее см. Annie McKee and Fran Johnston, “The Impact and Opportunity of Emotion in Organizational Development” в *The NTL Handbook of Organizational Development and Change* (San Francisco: John Wiley & Sons/Pfeiffer, 2005).

Ch. Langer, *The Power of Mindful Learning*.

Мышление, эмоции и когнитивные процессы: наши мыслительные модели представляют собой самый сложный комплекс эмоциональных реакций, воспоминаний и интеллектуальных процессов. Эти модели во многом определяют особенности нашего восприятия информации. Когда наш мозг обрабатывает информацию, он пропускает ее через сито присущих нам когнитивных моделей. Мы либо усваиваем информацию (то есть включаем ее в наше когнитивное поле), либо адаптируем к ней свое восприятие (то есть корректируем свои мыслительные модели с тем, чтобы встроить в них эту новую информацию). Это довольно стройная система, однако иногда она дает сбои: механизм упорядочивания информации несовершенен, и существующие модели нередко с трудом поддаются корректировке. Подробнее на эту тему см. Langer, *The Power of Mindful Learning*; Langer, *Mindfulness*.

Активность сознания и когнитивная психология: работы Эллиен Лангер помогли нам понять, как люди познают мир и свое место в нем. См. Langer, *The Power of Mindful Learning*; Langer, *Mindfulness*; и Ellen J. Langer and Lois Imber, “When Practice Makes Imperfect: The Debilitating Effects of Overlearning,” *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): с. 2014–2025.

Мозговая деятельность и эмоции: эмоции, как и мысли, помогают нам систематизировать информацию и понимать, что происходит с нами и вокруг нас. Помимо работ Лангер, упоминавшихся в пункте 12 примечаний к данной главе, см. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995); Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1998); и Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*.

Основная часть информации о Патрике Сеско была получена авторами в 2004–2005 гг. из интервью, бесед и переписки с этим бизнесменом.

«Должное» поведение и социальные нормы: см. Charles Handy, *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism: A Quest for Purpose in the Modern World* (London: Hutchinson, 1997) (Алчущий дух. За гранью капитализма: поиск цели в современном мире // Новая постиндустриальная волна на Западе / Под ред. В.Л. Иноземцева. – М., Academia, 1999, с. 163–184, http://iir-mp.narod.ru/books/inozemcev/page_1163.html).

Благородные цели: здесь мы воспользовались идеями наших коллег из SixSeconds – некоммерческой организации, которая стремится объединить усилия ученых и практикующих специалистов с целью внедрения теории эмоционального интеллекта в повседневную жизнь и профессиональную деятельность. Джош Фридман и Анабель Йенсен используют термин «благородная цель» для обозначения фундаментальной, важнейшей цели в жизни человека. См. также Clair Nuer, “Shifting to the Ecosystem,” *EQ Today*, 2000, <http://www.eqtoday.com/archive/ecosystem.html>.

Оптимальная самооценка: Майкл Кернис в статье «К теории оптимальной самооценки» (см. Michael H. Kernis, “Towards a Conceptualization of Optimal Self Esteem” [*Psychological Inquiry* 14, № 1 (2003): с. 1–26]) делает обзор научной литературы, посвященной проблеме самооценки, и приходит к заключению, что это более сложное теоретическое понятие, чем считалось первоначально. Он отмечает, что до недавнего времени низкая самооценка традиционно ассоциировалась с отрицательными эмоциями (самоуничижение, неполноценность), а высокая – с положительными (уверенность в себе). Однако последние исследования доказали, что люди с низкой самооценкой нередко обладают чувством собственного достоинства и самоуважением и относятся к себе с меньшим пренебрежением, чем представлялось ученым ранее. Однако для таких людей характерна непоследовательность и неустойчивость представлений о себе. Что особенно актуально для нашей работы с руководителями (которые обычно придерживаются о себе высокого мнения), Кернис и его коллеги (1993) выявили два «типа» людей с высокой самооценкой (до недавнего времени исследователи обычно объединяли их в один). Люди с «неустойчивой» высокой самооценкой зачастую чувствуют себя уязвимыми и стараются защитить свой образ «я». Для этого они постоянно сравнивают себя с другими, чтобы убедиться, что они все-таки «лучше». Нередко эти люди гордятся своими достижениями, а неудачи приписывают внешним обстоятельствам. Они тратят массу времени и энергии (психологической и не только) на то, чтобы поддержать положительное самовосприятие. Что же касается индивидов с «прочной» высокой самооценкой, то для них характерно положительное, но в то же время уравновешенное и реалистичное представление о себе. Они принимают себя такими, какие они есть, со всеми своими сильными и слабыми сторонами, и не испытывают потребности ощущать превосходство над другими, чтобы поддерживать уважение к себе. Работая с руководителями, мы неоднократно замечали, что, когда лидер длительное время (несколько лет) не получает реальных отзывов о своей работе, а слышит лишь лесть и похвалы, у него зачастую формируется «неустойчивая» самооценка. Где-то

в глубине души он, может быть, и догадывается, что сотрудники не говорят ему всего, однако ничего не может поделать, ведь у него нет всей информации. Со временем уверенность в собственной непогрешимости может возрасти до невероятных размеров, что в итоге приводит к завышенной самооценке и полной неспособности воспринимать критику. См. Michael H. Kernis, David P. Cornell, Chienru Sun, Andrea Berry, and Thomas Harlow, "There's More to Self-esteem than Whether It's High or Low: The Importance of Stability of Self-esteem," *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (1993): с. 1190–1204.

«Синдром самозванца»: см. Steven Berglas, *The Success Syndrome: Hitting Bottom When You Reach the Top* (New York: Plenum, 1986); Pauline Clance, *The Imposter Phenomenon: Overcoming the fear That Haunts Your Success* (New York: Peachtree Publishing, 1985); Kathy Oriel, Mary Beth Plane, and Marlon Mundt, “Family Medicine Residents and the Imposter Phenomenon,” *Family Medicine* 36, № 4 (2004); Peggy McIntosh, *Feeling Like a Fraud* (Wellesley, MA: Stone Center, 1985).

Древние арабские мудрости: см. *Sahara, Land Beyond Imagination*, photography by Frans Lemmens, text by Martijn de Rooi (Dutch Publishers, 2004), с. 29.

Мысленные образы и физиология: см. Liz Roffe, Katja Schmidt, and Edzard Ernst, “A Systematic Review of Guided Imagery as an Adjuvant Cancer Therapy,” *Psycho-oncology* (January 2005) DOI: 10.1002/pon. 889; Lisa Manniz, Rohit Chadukar, Lisa Rybicki, Diane Tusek, and Olen Solomon, “The Effect of Guided Imagery on Quality of Life for Patients with Chronic Tension-type Headaches,” *Headache: Journal of Head and Face Pain* 39 (1999): с. 324–326.

Джози Харпер: основная информация о Джози Харпер была получена авторами в 2004–2005 гг. из интервью, личных бесед и переписки.

Основная часть информации о Поле Макдермотте была получена авторами в 2004–2005 гг. из интервью, личных бесед и переписки.

Чуткость, эмоциональный интеллект и финансовые результаты: хотя Пол Макдермотт и не проводил строгого научного исследования, стоит отметить, что в период, когда он и его коллеги занялись развитием лидерских качеств (и особенно эмоционального интеллекта) и сосредоточили усилия на формировании здоровых, плодотворных трудовых отношений, произошел значительный рост коэффициентов удовлетворенности клиентов и инициативности сотрудников, а также эмоционального интеллекта и уровня доходов. Так, индекс удовлетворенности клиентов, рассчитываемый консалтинговой компанией J.D. Power, поднялся до 8,6 по 10-балльной шкале, рейтинг корпоративной приверженности, определяемый по методике Gallup Q12, оказался одним из самых высоких среди ряда других правительственных и промышленных организаций, эмоциональный интеллект повысился на 51 %, а доходы возросли на 53 %.

Госпожа Зихали: основная часть информации о госпоже Зихали и начальной школе Нкомо была получена авторами в 2004–2005 гг. из личных бесед и переписки.

Положительные эмоции и их влияние на поведение: см. Alice M. Isen, "A Role for Neuropsychology in Understanding the Facilitating Influence of Positive Affect on Social Behavior and Cognitive Processes," в *Handbook of Positive Psychology*, ed. C. R. Snyder and Shane J. Lopez (New York: Oxford University Press, 2002).

Целительная сила надежды: Jerome Groopman, *The Anatomy of Hope: How People Prevail in the Face of Illness* (New York: Random House, 2004).

Целительная сила надежды: Jerome Groopman, *The Anatomy of Hope: How People Prevail in the Face of Illness* (New York: Random House, 2004).

Заразительные эмоции: см. Thomas Lewis, Fari Amini, and Richard Lannon, *A General Theory of Love* (New York: Random House, 2000); Janice Kelly and Sigal Barsade, “Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86 (2001): с. 99–130; Brooks B. Gump and James A. Kulik, “Stress Affiliation and Emotional Contagion,” *Journal of Personality and Social Psychology* 72, (1997): с. 305–319.

Оптимизм и стойкость, преодоление стресса, здоровье и исцеление: см. Bill Moyers, *Healing and the Mind* (New York: Doubleday, 1993); Karen A. Matthews, Katri Raikkonen, Kim Sulton-Tyrell, and Lewis H. Kuller, “Optimistic Attitudes Protect Against Progression of Carotid Atherosclerosis in Healthy Middle-aged Women,” *Psychosomatic Medicine* 66, (2004): с. 640–644.

Оптимизм, успеваемость и спортивные достижения студентов: см. C.R. Snyder, Kevin L. Rand, and David R. Sigmon, "Hope Theory: A Member of the Positive Psychology Family," в Snyder and Lopez, *Handbook of Positive Psychology*, с. 257–276; см. Также Lewis Curry, C. R. Snyder, David Cook, Brent Ruby, and Michael Rehm, "The Role of Hope in Academic and Sport Achievement," *Journal of Personality and Social Psychology* 73, (1997): с. 1257–1267.

Положительные эмоции и поведение, социальное взаимодействие и когнитивные функции: см. Isen, “A Role for Neuropsychology”; см. также Daniel Goleman, *Destructive Emotions: How Can We Overcome Them? A Scientific Dialogue with the Dalai Lama* (New York: Bantam Books, 2003); Victor S. Johnston, *Why We Feel: The Science of Human Emotions* (Cambridge, MA: Perseus Books, 1999); Jim Loehr and Tony Schwartz, *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal* (New York, Free Press, 2003); Snyder and Lopez, *Handbook of Positive Psychology*; и Richard J. Davidson, Klaus R. Sherer, and H. Hill Goldsmith, eds., *Handbook of Affective Sciences* (New York: Oxford University Press, 2003).

См. Isen, “A Role for Neuropsychology”; и Snyder and Lopez, *Handbook of Positive Psychology; Handbook of Positive Psychology*.

История теоретического осмысления оптимизма: см. James Ludema, “Narrative Inquiry: Collective Storytelling as a Source of Hope, Knowledge, and Action in Organizational Life” (PhD diss., Case Western Reserve University, 1996).

Концепции оптимизма: Снайдер, Ранд и Сигмон составили подробный обзор развития «теории оптимизма» и предложили свою собственную комплексную теорию в работе “Hope Theory: A Member of the Positive Psychology Family”; см. также С. R. Snyder, “Hope Theory: Rainbows in the Mind,” *Psychological Inquiry* 13, № 4 (2000): с. 149–275.

Определения оптимизма: по мнению некоторых психологов, оптимизм сочетает в себе когнитивный и эмоциональный элементы. К.Р. Снайдер, занимающийся изучением этой темы, считает, что оптимизм предполагает наличие четкой цели, а также плана по ее достижению и личностной активности (то есть способности индивида реализовывать свои идеи). В его концепции оптимизм рассматривается одновременно как личностная черта и психологическое состояние: см. С. R. Snyder, "The Past and Possible Futures of Hope," *Journal of Social and Clinical Psychology* 19, № 1 (2000): с. 11–28. В свою очередь, Группман отмечает, что оптимизм – это «приподнятое чувство, которое мы испытываем, мысленно представляя себе дорогу к лучшему будущему» (*The Anatomy of Hope*, xiv). Наконец, Ричард Дэвидсон полагает, что «оптимизм предполагает то, что я бы назвал эмоциональным предвидением, – иначе говоря, это то особенное обнадеживающее, вдохновляющее, придающее энергию чувство, которое испытываешь, когда строишь планы на будущее и веришь в благополучный исход своих стараний» (Groopman, *The Anatomy of Hope*, с. 193).

Теория оптимизма: см. Snyder, Rand, and Sigmon, “Hope Theory: A Member of the Positive Psychology Family”; Snyder, “Hope Theory: Rainbows in the Mind”.

Бьорндален – биатлонист-чемпион: см. Charles Le Duff, “A Pile of medals for a positive thinker,” *New York Times*, February 21, 2002, C-17.

Мысленная репетиция: как мы упоминали в работе *Primal Leadership* (см. Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. Эмоциональное лидерство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, с. 175), на Олимпиаде в Сиднее американская спортсменка Лора Уилкинсон завоевала золотую медаль в соревнованиях по прыжкам с десятиметровой вышки, хотя была вынуждена выступать с забинтованной ногой. За несколько месяцев до начала Олимпийских игр она сломала три пальца на ноге и не могла тренироваться. Победу, как она считает, принесли ей «мысленные репетиции», которые она проводила по настоянию тренера. Хотя травма не позволяла ей готовиться к соревнованиям в обычном режиме, Уилкинсон каждый день сидела у бассейна, множество раз воспроизводя в уме детали каждого прыжка (иногда это длилось по шесть часов). Она представляла, как подходит к лестнице, поднимается на вышку, готовится к прыжку, ныряет, входит в воду, плавает к бортику, выходит из бассейна и повторяет все это снова и снова (см. Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*). См. также Jim Loehr and Tony Schwartz, “The Making of the Corporate Athlete,” *Harvard Business Review* (January/February, 2001): с. 120–128; и Ingo Meister, Timo Krings, Henrik Foltys, В. Boroojerdi, M. Muller, R. Topper, and Armin Thron, “Playing the Piano in the Mind – An fMRI Study on Music Imagery and Performance in Pianists,” *Cognitive Brain Research* 19, № 3 (2004): с. 219–228.

Активная работа воображения улучшает работу мозга: см. Gabriel Kreiman, Christof Koch, and Itshak Fried, “Imagery Neurons in the Human Brain,” *Nature* 408, (2000): с. 357–361. Нейронные связи укрепляются за счет частого использования: Gerald M. Edelman, *Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection* (New York: Basic Books, 1987), с. 58; Cameron Carter, Angus Macdonald, Stefan Ursu, Andy Stenger, Myeong Ho Sohn, and John Anderson, “How the Brain Gets Ready to Perform,” presentation at the thirtieth annual meeting of the Society of Neuroscience (New Orleans, November, 2000); Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart* (New York: Harmony Books, 2001).

Институт по изучению мозга и духовной жизни: эта основанная в 1987 г. организация регулярно проводит конференции, на которых обсуждаются взгляды буддистских монахов и западных ученых на различные психологические, духовные и прочие вопросы. Институт расположен в городе Луисвилл, штат Колорадо. Его председателем является Адам Ингл.

Научные, философские и духовные основы эмоций: см. Daniel Goleman, *Destructive Emotions: How Can We Overcome Them? A Scientific Dialogue with the Dalai Lama* (New York: Bantam Books, 2003).

Эмоции и мозг: см. Sharon Begley, “This Year, Try Getting Your Brain in Shape,” *Wall Street Journal*, January 10, 2003, B1.

Теория целенаправленного самосовершенствования Бояциса: см. Richard Boyatzis, “Intentional change theory from a complexity perspective,” *Journal of Management Development* (готовится к изданию); Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*; Richard Boyatzis and Kleio Akrivou-Naperksy, “The Ideal Self as a Driver of Change,” *Journal of Management Development* (готовится к изданию), а также источники, указанные в пунктах 1 и 2 примечаний к главе 5.

Теория сложности: в настоящее время термином «теория сложности» обозначают особый тип анализа естественных систем. На начальном этапе своего развития это учение именовалось «теория катастроф» (позднее – «теория хаоса») и изучало резкие изменения, наблюдаемые в различных природных и социальных явлениях: погодных условиях, структуре кристаллов, усталости и прочности металлов, инвестиционном поведении и проч. Сегодня разрабатываются новые направления теории сложности, связанные с анализом человеческого поведения и организационной динамики. См. Margaret J. Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1999); и Margaret J. Wheatley, *Finding our Way: Leadership for an Uncertain Time* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2005). В доступной форме данная теория излагается в таких произведениях, как James Gleick, *Chaos: Making a New Science* (New York: Viking, 1987), а также в ряде романов Майкла Кричтона (Michael Crichton).

Синдром установки на неудачу: Jean François Manzoni, *The Set Up to Fail Syndrome* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

Позитивная психология: см. Martin E. P. Seligman and Mihaly Csikszentmihalyi, "Positive Psychology: An Introduction," *American Psychologist* 55, (2000): с. 5–14.

Оптимизм и позитивная психология: см. Martin E. P. Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (New York, Free Press, 2002).

Выученная беспомощность: см. Martin E. P. Seligman, Steven F. Maier, and James H. Geer, "The Alleviation of Helplessness in Dogs," *Journal of Abnormal Psychology* 73 (1968): с. 256–262; Steven F. Maier and Martin E. P. Seligman, "Learned Helplessness: Theory and Evidence," *Journal of Experimental Psychology: General* 105 (1976): с. 3–46; и Martin E. P. Seligman, *Helplessness: On Depression, Development and Death*, 2nd edition (New York: W. H. Freeman, 1991).

Оптимизм: подробный обзор концепций оптимизма представлен в Seligman, *Authentic Happiness*; и Martin P. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (New York: Pocket Books, 1998). См. также Charles S. Carver and Michael F. Scheier, "Optimism," в Snyder and Lopez, *Handbook of Positive Psychology*, с. 231–243.

Оптимизм как лидерское качество: см. Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*.

Оптимизм, стойкость и эффективность: см. Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*; и Karen Reivich and Andrew Shatte, *The Resilience Factor: How Changing the Way You Think Will Change Your Life for Good* (New York: Broadway Books, 2000).

Эффект Пигмалиона* и самосбывающееся пророчество**: см. Robert Rosenthal and Lenore Jacobson, *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development* (New York: Rhinehart and Winston, 1968; New York: Irvington Publishers, 1992). См. также Dov Eden, *Pygmalion in Management: Productivity as a Self-fulfilling Prophecy* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990).

* Речь идет о психологическом феномене оправдывающихся ожиданий. Американский психолог Розенталь (1966) назвал эффектом Пигмалиона явление, состоящее в том, что человек, твердо убежденный в верности какой-то информации, произвольно действует так, что она получает фактическое подтверждение. – *Прим. перев.*

** Твердая уверенность в неизбежности какого-либо события, увеличивающая в несколько раз вероятность его свершения. – *Прим. перев.*

Специальный репортаж CNN: программа “CNN Presents the Gap: Fifty years after Brown vs. The Board of Education” («CNN о дискриминации в сфере образования: Через пятьдесят лет после дела “Браун против совета по вопросам образования”»*) вышла в эфир 16 мая 2004 года. Подробнее о расовых предрассудках, а также успеваемости чернокожих учеников и отношении к ним в американских школах см. в Luis Ottley, “Outsiders Within: The Lived Experience of African American Children at the Shipley School” (PhD diss., University of Pennsylvania, Graduate School of Education, 2005).

* Название судебного прецедента 1954 г., положившего конец расовой дискриминации в школах. – *Прим. перев.*

Там же.

Самосбывающееся пророчество: см. Robert Merton, “The Self-fulfilling Prophecy,” *Anitoch Review* 8 (1948): с. 193–210.

Воля и волевой акт: см. William James, *The Principles of Psychology* (New York, Henry Holt, 1890); William James, *The Will to Believe* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979; первое издание 1897 г.); Hsun Tzu, в *Hsun Tsu: Basic Writings*, translated by Burton Watson (New York: Columbia University Press, 1996); Avicenna, в Sayyed Hossein Nasr, *Three Muslim Sages: Avicenna-Suhrawardi-Ibn Arabi* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1964); René Descartes, “Treatise on Man,” в *The Philosophical Writings of Descartes*, vol. 1, translated by John Cottingham, Robert Stoothoff, and Dugald Murdoch (Cambridge: Cambridge University Press, 1985; впервые опубликовано в 1664 г.).

Самозффективность: Альберт Бандура, который ввел термин «самозффективность», определил тем самым тему для многочисленных научных исследований на многие годы. Согласно теории Бандуры самозффективность – это убежденность индивида в том, что он способен эффективно действовать в сложной ситуации. Ученый подчеркивал, что личная эффективность является ключевым элементом человеческого поведения. См. Albert Bandura, *Self-efficacy: The Exercise of Self-control* (New York: W.H. Freeman, 1997); “Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change,” *Psychological Review* 84 (1977): с. 191–215; *Social Foundations of Thought and Action* (New York: Prentice Hall, 1986). См. также J. E. Maddux, “Self-Efficacy Theory: An Introduction,” в *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment: Theory, Research, and Application*, ed. J. E. Maddux (New York: Plenum, 1995), с. 3–33; и Stephen J. Zaccaro, Virginia Blair, Christopher Peterson, and Michelle Zazanis, “Collective Efficacy,” в Maddux, *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment*, с. 305–330.

Самоэффективность, оптимизм и пессимизм: см. Maddux, *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment*; и Seligman, *Learned Optimism*.

Способы повышения самооффективности: Мартин Селигман и его коллеги по Пенсильванскому университету разработали специальные методы, позволяющие совершенствовать когнитивные навыки и тем самым развивать индивидуальные способности, в частности самооффективность. См. Seligman, *Learned Optimism*; и Reivich and Shatte, *The Resilience Factor*. Джон Кабат-Зинн тоже описывает способы, с помощью которых человек может укрепить уверенность в своей власти над определенными событиями и жизненными ситуациями, см. его работу Jon Kabat-Zinn, *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness* (New York: Dell Publishing, 1990); см. также Stress Reduction Program at the Center for Mindfulness in Medicine, Healthcare, and Society at the University of Massachusetts.

Коллективная эффективность: см. J. E. Maddux, “Self-Efficacy Theory: An Introduction,” в Maddux, *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment*, с. 3–33; Stephen J. Zaccaro, Virginia Blair, Christopher Peterson, and Michelle Zazanis, “Collective Efficacy,” в Maddux, *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment*, с. 305–328.

Оптимизм и духовность: в работе По Bronson, *What Should I Do with My Life?* (New York: Random House, 2002) описывается альтернатива самооффективности и коллективной эффективности – вера в Бога. В последние годы наблюдается значительный рост популярности религиозных церемоний – как традиционных церковных служб, так и неофициальных духовных отправлений: молитв, медитации и проч. Проповедующая христианские ценности книга Rick Warren, *The Purpose-Driven Life* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 2002) установила настоящий коммерческий рекорд: в 2005 году было продано свыше 20 млн экземпляров этого произведения, и оно было признано главным бестселлером в категории книг «Помоги себе сам» по версии *New York Times* (как отмечается в Karen Sandstrom, “Growing with God,” *The Plain Dealer* (Cleveland, OH), April 10, 2004, E1, книга По Бронсона также вошла в список бестселлеров в категории познавательной литературы). См. также Lynda H. Powell, Leila Shahabi, and Carl E. Thoresen, “Religion and Spirituality: Linkages to Physical Health,” *American Psychologist* 58, (2003): с. 36–52.

Духовность и религиозность: психологи Уильям Миллер из Университета штата Нью-Мексико и Карл Торесен из Стэнфордского университета проводят различие между «религиозностью» и «духовностью». Религиозность предполагает, что человек является сторонником обрядов и ценностей какой-то определенной религии. В свою очередь, духовность означает, что человек больше внимания уделяет своей внутренней жизни в ее изменчивости и непосредственности, то есть не выражает своих ценностей в общепринятых формах (таких, как регулярное посещение служб в церкви, храме или мечети). Миллер и Торесен ссылаются на ряд исследований, в которых доказывается, что люди, считающие себя скорее религиозными, чем духовными, обычно воспринимают Бога как «карающего всемогущего творца». В то же время те, кто считает себя скорее духовным, нежели религиозным человеком, как правило, говорят о своем Боге как о «любящем, всепрощающем и милостивом». См. William R. Miller and Carl E. Thoresen, "Spirituality, Religion and Health: An Emerging Research Field," *American Psychologist* 58, (2003): с. 28.

Воздействие молитвы: см. Claudia Kalb, “Faith and Health,” *Newsweek*, November 10, 2003, с. 44–56.

Влияние духовности и религиозных обрядов на здоровье: см. Miller and Thoresen, “Spirituality, Religion and Health”; Powell, Shahabi, and Thoresen, “Religion and Spirituality”; Teresa E. Seeman, Linda Fagan Dubin, and Melvin Seeman, “Religiosity/Spirituality and Health: A Critical Review of the Evidence for Biological Pathways,” *American Psychologist* 58, (2003): с. 53–74.

Типичные доводы против оптимизма в организациях: см. David L. Cooperrider and Diana Whitney, *Collaborating for Change: Appreciative Inquiry* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2000).

Мысленный стопор: см. William B. Swann and Brett W. Oelham, “The Truth about Illusions: Authenticity and Positivity in Social Relationships,” в Snyder and Lopez, *Handbook of Positive Psychology*, с. 366–381.

Моя надежда не должна быть злом для других: Эли Визель, торжественная речь в Университете Западного резервного района, 16 мая 2004 г.

Демагоги и истинные лидеры: см. Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*.

Обращение за поддержкой в периоды испытаний: см. Elaine Hatfield, John Cacioppo, and Richard Rapson, *Emotional Contagion* (New York: Cambridge University Press, 1984); см. также Paul Ekman, Joseph J. Campos, Richard J. Davidson, and Frans DeWaals, *Emotions Inside Out*, *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 1000 (New York: New York Academy of Sciences, 2003); и Lyndall Strazdins, “Emotional work and emotional contagion” в *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, ed. Neal Ashkanasy, Wilfred Zerbe, and Charmine Hartel (Westport, CT: Quorum Books, 2000): с. 232–250.

Работа лидера в период серьезного кризиса: приведенные в этом параграфе примеры основаны на работе Richard E. Boyatzis, Diana Bilimoria, Lindsey Godwin, Margaret Hopkins, and Tony Lingham, “Effective Leadership in Extreme Crisis,” в *9/11: Public Health in the Wake of Terrorist Attacks*, ed. Raz Gross, Yuval Neria, Randall Marshall, and Ezra Susser, (New York: Cambridge University Press, 2004). Мы благодарны коллегам за их работу, а также за разрешение использовать их исследование для подбора этих примеров.

Эвакуация сотрудников American Express после теракта 11 сентября 2001 г.: см. Patrick McGeehan, “Sailing into a Sea of Troubles: No Grace Period for New Chief of American Express,” *New York Times*, October 5, 2001, C1; John Byrne and Heather Timmons, “Tough Times for a New CEO”, *Business Week*, October 29, 2001, с. 64.

Лидерские качества Чено: см. “Tough Times for a New CEO: How Ken Chenault of AmEx Is Being Tested in Ways Few Could Have Imagined,” *Business Week*, October 29, 2001, с. 64; и “Twenty-Five Most Influential Personalities in Financial Services,” *Business Week*, May 2001, с. 20; см. также Patrick McGeehan, “Sailing into a Sea of Troubles: No Grace Period for New Chief of American Express,” October 5, 2001, *New York Times*, C1.

Общее собрание сотрудников American Express: см. Byrne and Timmons, “Tough Times for a New CEO”.

В краткой форме некоторые из этих упражнений приводятся в книге Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*. Поскольку это довольно эффективный инструмент, помогающий менеджерам лучше осмыслить свои мечты и желания, мы решили повторить здесь эти задания, но уже в расширенной форме.

Основная часть информации о Лечесе Ценоли была получена авторами в 2003–2005 гг. из интервью, бесед и переписки с этим общественным деятелем.

Определение эмпатии: новый академический словарь Уэбстера (*Webster's New Collegiate Dictionary*) (1963) определяет сопереживание (эмпатию) как «сочувствие чужому несчастью и желание облегчить страдания других людей». Словарь американского культурного наследия (*American Heritage Dictionary*) (1969) дает следующее определение: «Искреннее стремление разделить беду другого человека, готовность пожертвовать собой, оказать поддержку и проявить милосердие». Буддистскую трактовку данного понятия приводит Мэтью Рикард, подчеркивающий отличие эмпатии от любви: «Эмпатия – это желание избавить других от страданий и причин этих страданий, в то время как любовь есть желание помочь другому человеку обрести счастье и найти причины быть счастливым (цит. по Daniel Goleman, *Destructive Emotions: How Can We Overcome Them? A Scientific Dialogue with the Dalai Lama* [New York: Banram Books, 2003], с. 143). См. также Peter Frost, *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict* (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Peter Frost, Jane Dutton, Monica Worline, and Annette Wilson, “Narratives of Compassion in Organizations,” в *Emotions in Organizations*, ed. Stephen Fineman (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 2000), с. 25–45; Thomas Bateman and Chris Porath, “Transcendent Behavior,” в *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, ed. Kim Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003), с. 122–137; Jason Kanov, Sally Maitlis, Monica Worline, Jane E. Dutton, Peter Frost, and Jacoba Lilius, “Compassion in Organizational Life,” *American Behavioral Scientist* 47, № 6 (2004): с. 808–827.

Конфуцианская трактовка эмпатии и понятие «жэнь» (человечность, милосердие, доброта, человеколюбие): см. Antonio S. Cua, “Chinese Confucian philosophy,” в *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, vol. 2, ed. Edward Craig (London: Routledge, 1998), с. 536–549; и Bryan W. Van Norden, Mencius, в *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, vol. 6, ed. Edward Craig (London: Routledge, 1998), с. 302–304. Среди других мотивов оказания помощи людям можно отметить желание утешить тех, кому не удастся достичь желаемой цели, или стремление помочь кому-то осуществить мечту. Таким образом, боль или острое душевное страдание другого человека не являются необходимым условием для проявления эмпатии, в том смысле, в каком мы употребляем этот термин в своей работе.

Потребность в привязанности (принадлежности): традиционные – и на данный момент пока еще наиболее часто используемые – критерии оценки мотивации делают акцент на стремлении человека заглушить тревогу, избежать душевной пустоты, заполнить ее общением. Однако уже в начале 1970-х годов исследователи начали рассматривать иные, более плодотворные мотивы потребности в близких отношениях. Также появились работы, посвященные анализу роли таких отношений в работе менеджера. См. Richard Boyatzis, *Organizational Psychology: A Book of Readings*, 2nd, 3rd, 4th, 5th, and 6th editions, ed. David A. Kolb, Irwin Rubin, and James McIntyre (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974, 1979, 1982, 1990, 1995); см. также Richard Boyatzis, “Affiliation Motivation: A Review and a New Perspective,” в *Human Motivation: A Book of Readings*, ed. David McClelland and Robert S. Steele (Morristown, NJ: General Learning Press, 1973); Richard Boyatzis, “A Two-factor Theory of Affiliation Motivation,” (PhD diss., Harvard University); Dan McAdams, “A Thematic Coding System for the Intimacy Motive,” *Journal of Research in Personality* 14 (1980): с. 413–432; Carol Constantian, “Attitudes, Beliefs, and Behavior in Regard to Spending Time” (PhD diss., Harvard University, 1981); Stephen Kelner, “Interpersonal Motivation: Positive, Negative, and Anxious” (PhD diss., Harvard University, 1990); David McClelland, *Human Motivation* (New York: Cambridge University Press, 1985); Roy Baumeister and Mark Leary, “The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation,” *Psychological Bulletin* 117, № 3 (1995): с. 497–529.

Morgan Lewis Bockius: в компании Morgan Lewis Bockius работает свыше 1200 поверенных в 14 американских и 5 зарубежных офисах. Фирма предлагает своим клиентам услуги в 22 областях современного права.

Компенсаторная мотивация: мы высоко оценили этот термин, поскольку он хорошо отражает сложности управления крупными современными организациями. Термин появился в конце 1990-х гг. в ходе дискуссий господ Майкла Сэйтчика, Грега Ши и Кенвина Смита, которые разрабатывали для Педагогического института Эрести при Уортонской школе бизнеса учебный курс, посвященный проблемам лидерства.

Положительные и отрицательные эмоции и их влияние на коммерческие результаты: см. Thomas A. Wright and Russell Cropanzano, "The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest," *Organizational Dynamics* 33, № 4 (2004): с. 338–351; Richard Lazarus, "How Emotions Influence Performance in Competitive Sports," *Sport Psychologist* 14 (2000): с. 229–252.

Освещение благотворительной деятельности команды «Бульдоги из Джорджии» в средствах массовой информации: личное сообщение Марка Скотта, декабрь 2003 г.

Технологический институт Джорджии строит жилье в рамках проектов благотворительной организации Habitat for Humanity («Дома – людям»): см. “Football Teams Up with Habitat for Humanity,” Georgia Institute of Technology Web site (www.gatech.edu), July, 2, 2004.

Результаты футбольной команды: они приводятся в статье 2004 Football Outlook, “Since Richt came to Georgia, the Bulldogs are 32–8 (including 24–4 the past two seasons).” См. <http://georgiadogs.collegesports.com/sports/m-footbl/spec-rel/070204aab.html>

Марк Скотт в журнале *PR Week*: см. “The In-house A-list,” *PR Week*, October 20, 2003, с. 18–19.

«Эмоциональное заражение»: см. Elaine Hatfield, John T. Cacioppo, and Richard Rapson, *Emotional Contagion* (New York: Cambridge University Press, 1994).

Поддержка профессионального развития сотрудников: см. Douglas T. Hall, ed. *The Career Is Dead – Long Live the Career: A Relational Approach to Careers* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).

Корпоративные ценности Summa Health Systems: выступление президента и генерального директора больницы Summa Health Systems Томаса Штрауса на 10-й ежегодной конференции Heart to Heart («От сердца к сердцу»), проходившей в городе Акрон, штат Огайо, 28 апреля 2003 г. Декларация была составлена на основе текста, правообладателем которого является Фонд поддержки здравоохранения имени Альберта Эйнштейна (Программа повышения качества обслуживания, 1988).

Позитивные изменения в Summa Health Systems: данная информация была получена авторами в ходе интервью с врачами и медсестрами, которые на данный момент работают в больнице, а также из бесед с ее бывшими сотрудниками.

Значение эмпатии в период кризиса: см. Jane Dutton, Peter Frost, Monica Worline, Jacoba Lilius, and Jason Kanov, "Leading in Times of Trauma," *Harvard Business Review* (January 2002): с. 54–61; Jane Dutton and Emily D. Heaphy, "The Power of High-Quality Connections," в *Positive Organizational Scholarship*, ed. Kim Cameron, Jane E. Dutton, and Robert Quinn (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003): с. 264–278.

Мэр Джулиани, 11 сентября 2001 года: см. E. Pooley, "Mayor of the World," *Time*, December 31, 2001, с. 1.

Обращение мэра Джулиани к горожанам: см. A. Ripley, “We’re Under Attack,” *Time*, December 31, 2001, стр. 5; Pooley, “Mayor of the World,” с. 2.

Призыв мэра Джулиани к состраданию: высказывания Рудольфа Джулиани после террористической атаки на Всемирный торговый центр, 12 сентября 2001 г. См. www.nyc.gov.

Нью-Йорк изменился: личное сообщение Мэри Энн Бейтос, старожилки Нью-Йорка, которая работает в центральной части Манхэттена.

Изучение производственного консультирования: см. Manuel London, *Leadership Development: Paths to Self-Insight and Professional Growth* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002).

Высокие издержки неудачного подбора кадров: см. HayGroup, “Increasing the odds of success with outside experienced hires: A case study of competency-based assessment and selection,” Hay Viewpoint working paper (Boston: The McClelland Center, 2003).

Роль наставников и консультантов в развитии лидерских качеств управленческого персонала: см. Morgan W. McCall Jr., Michael M. Lombardo, and Ann. M. Morrison, *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988); Kathy Kram, *Mentoring at Work* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985); Kathy Kram and Cary Cherniss, “Developing Emotional Competence through Relationships,” в *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, ed. Cary Cherniss and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), с. 254–285; Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 2002); Richard Boyatzis, Melvin Smith, and Nancy Tresser, “Sustaining Leadership Effectiveness Through Coaching and Compassion: It’s Not what You Think,” *Academy of Management Learning and Education* (готовится к изданию); Richard Boyatzis, Anita Howard, Brigitte Rapisarda, and Scott Taylor, “Coaching Can Work, but Doesn’t Always,” *People Management* (March 11, 2004), с. 26–32.

Преимущества социальных функций отношений перед инструментальными: см. Herminia Ibarra, *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

Инструментальные отношения между лидером и подчиненными: существует масса исследований, посвященных этому явлению и его негативным последствиям. Их, как правило, относят к так называемой *теории социально-управленческого обмена (модель «лидер – ведомый»)*. См. Fred Dansereau, James Cashman, and George Graen, “Instrumentality Theory and Equity Theory as Complimentary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers,” *Organizational Behavior and Human Performance* 10, № 2 (1973): с. 184–200; Fred Dansereau, George Graen, and William Haga, “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process,” *Organizational Behavior and Human Performance* 13, (1975): с. 46–78; George Graen and Terri Scandura, “Toward a Psychology of Dyadic Organizing,” *Research in Organizational Behavior* 9, (1987): с. 175–208; George Graen, Michael Novak, and Patricia Sommerkamp, “The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model,” *Organizational Behavior and Human Performance* 30, № 1 (1982): с. 109–131; George Graen and Mary Uhl-Bien, “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective,” *Leadership Quarterly* 6, № 2 (1995): с. 219–247; George Graen and J. Cashman, “A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach,” *Leadership Frontiers*, ed. James G. Hunt and Lars L. Larson (Kent, OH: Kent State University Press, 1975): с. 143–165.

Непрочные социальные связи как следствие инструментального подхода к обучению: см. Kathy Kram, *Mentoring at Work* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985): с. 143–165; Monica Higgins and Kathy Kram, “Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective,” *Academy of Management Review* 26, (2001): с. 264–288.

Определение производственного обучения: см. Richard Boyatzis, “Notes from a Coaching Workshop,” (unpublished paper, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, 2003).

Негативное воздействие социальной изоляции: см. Boyatzis, Smith, and Tresser, “Sustaining Leadership Effectiveness Through Coaching and Compassion,” *Academy of Management Learning and Education* (готовится к изданию).

Особенности квалифицированных наставников: см. Richard Boyatzis, “Core Competencies in Coaching Others to Overcome Dysfunctional Behavior,” в *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence*, ed. Vanessa Druskat, Fabio Sala, and Gerald Mount (New York: Lawrence Erlbaum Associates. В печати).

См. Johann Wolfgang von Goethe, *Faustus; The Bride of Corinth; The First Walpurgis Night*, 2 vols., translated by John Anster (London: Longman, Rees, Orme, Brown, Green, and Longman, 1835), с. 303.

Имеется в виду чрезвычайно вольный перевод «Фауста», выполненный Джоном Анстером. Это строки из Пролога (слова, которые произносит Директор). В переводе Б. Пастернака они звучат следующим образом:

Кто ждет в бездействии наитий,
Прождет их до скончанья дней.
В поэзии греметь хотите?
По-свойски расправляйтесь с ней.
Я вам сказал, что нам во благо.
Вы и варите вашу брагу.
Без разговоров за котел!
День проморгали, день прошел, –
Упущенного не вернете.
Ловите на ходу, в работе
Удобный случай за хохол.

Лидерство и власть: см. John P. Kotter, *The General Managers* (New York: Free Press, 1982); David C. McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL: Scott, Foresman & Co., 1985); Gary A. Yukl and David Van Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations," в *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd edition, vol. 3, ed. Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990): с. 147–197.

Лидерство и зависимость: см. John P. Kotter, *Power in Management: How to Understand, Acquire, and Use It* (New York: AMACOM, 1979).

Эффективность лидерства и властные полномочия: см. David C. McClelland and Richard Boyatzis, "The Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management," *Journal of Applied Psychology* 67 (1982): с. 737–743; Alan F. Fontana, Roberta L. Rosenberg, Jonathan L. Marcus, and Robert D. Kerns, "Type A Behavior Pattern, Inhibited Power Motivation, and Activity Inhibition," *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (1987): с. 177–183; McClelland, *Human Motivation*; Ruth L. Jacobs and David McClelland, "Moving Up the Corporate Ladder: A Longitudinal Study of the Leadership Motive Pattern and Managerial Success in Women and Men," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 46 (1994): с. 32–41; Sharon R. Jenkins, "Need for Power and Women's Careers Over 14 Years: Structural Power, Job Satisfaction, and Motive Change," *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (1994): с. 155–165.

Управленческий стресс: см. McClelland, *Human Motivation*.

Факторы, способствующие стрессу: см. Sally S. Dickerson and Margaret E. Kemeny, "Acute Stressors and Cortisol Responses: A Theoretical Integration and Synthesis of Laboratory Research," *Psychological Bulletin* 130, № 3 (2004): с. 355–391.

Ожидание стрессовых событий как фактор стресса: см. Paul Martin, *The Healing Mind: The Vital Links Between Brain and Behavior, Immunity and Disease* (New York: Thomas Dunne Books, St. Martin's Griffin, 1997).

Роль самоконтроля в деятельности грамотных лидеров: см. McClelland and Boyatzis, “The Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management”; David McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington Press, 1975).

Самоконтроль вызывает стресс: см. Roy Baumeister, Todd Heatherton, and Diane Tice, *Losing Control: How and Why People Fail at Self-Regulation* (New York: Academic Press, 1994); Robert Sapolsky, “The Physiology and Pathophysiology of Unhappiness” в *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, ed. Daniel Kahnemann, Edward Diener, and Norbert Schwarz (New York: Russell Sage Foundation, 1999), с. 453–469.

Аспекты управленческого стресса: см. Robert S. Steele, "The Physiological Concomitants of Psychogenic Motive Arousal in College Males" (PhD diss., Harvard University, 1973); Robert S. Steele, "Power Motivation, Activation, and Inspirational Speeches," *Journal of Personality* 45 (1977): c. 53–64; McClelland, *Human Motivation*; David McClelland and John B. Jemmott III, "Power Motivation, Stress, and Physical Illness," *Journal of Human Stress* 6, № 4 (1980): c. 6–15; David McClelland, Grace Ross, and Vandana Patel, "The Effect of an Academic Examination on Salivary Norepinephrine and Immunoglobulin levels," *Journal of Human Stress* 11 (1985): c. 52–59; David McClelland, Erik Floor, Richard J. Davidson, and Clifford Saron, "Stressed Power Motivation, Sympathetic Activation, Immune Function, and Illness," *Journal of Human Stress* 67 (1980): c. 737–743; Oliver C. Schultheiss, "Psychophysiological and Health Correlates of Implicit Motives," paper presented at the 107th Annual Convention of the American Psychological Association, Boston, Massachusetts, August 1999, Oliver C. Schultheiss and Joachim C. Brunstein, "Inhibited Power Motivation and Persuasive Communication: A Lens Model Analysis," *Journal of Personality* 70 (2002): c. 553–582; Oliver C. Schultheiss and Wolfgang Rohde, "Implicit Power Motivation Predicts Men's Testosterone Changes and Implicit Learning in a Context Situation," *Hormones and Behavior* 41 (2002): c. 195–202; Joseph LeDoux, *Synaptic Self: How Our Brains Become Who We Are* (New York: Viking, 2002); Robert M. Sapolsky, "Why Stress Is Bad for Your Brain," *Science*, August 9, 1996, c. 749–750; Bruce S. McEwen, "Protective and Damaging Effects of Stress Mediators," *New England Journal of Medicine* 338 (1998): c. 171–179.

Стресс и активация СНС: см. W. Cannon, “Stresses and Strains in Homeostasis,” *American Journal of Medical Science* 189 (1935): с. 1–14.

Аллостатическая нагрузка и напряжение: см. Sally Dickerson and Margaret Kemeny, “Acute Stressors and Cortisol Responses”; Oakly Ray, “How the Mind Hurts and Heals the Body,” *American Psychologists* 59, № 1 (2004): с. 29–40; Suzanne C. Segerstom and Gregory E. Miller, “Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-analytic Study of 30 Years of Inquiry,” *Psychological Bulletin* 130, № 4 (2004): с. 601–630.

СНС и гипоталамо-гипофизо-надпочечная ось: см. Robert M. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*, 3rd edition (New York: Harper Collins, 2004); LeDoux, *Synaptic Self*.

Возбуждение СНС и артериальное давление: см. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*; LeDoux, *Synaptic Self*; V. DeQuattro and M. Feng, "The Sympathetic Nervous System: The Muse of Primary Hypertension," *Journal of Human Hypertension* 16 (2002): с. S64–S69.

Возбуждение СНС и кровотока: см. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*.

Возбуждение СНС и активность левой префронтальной области мозга: LeDoux, *Synaptic Self*; J. Davidson, Daren C. Jackson, and Ned H. Kalin, “Emotion, Plasticity, Context and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience,” *Psychological Bulletin* 126 (2000): с. 890–909; Richard J. Davidson, личное сообщение, 2003.

Кортизол и иммунная система: см. McEwen, “Protective and Damaging Effects of Stress Mediators”; Clifford Saper, “The Central Autonomic Nervous System: Conscious Visceral Perception and Autonomic Pattern Generation,” *Annual Review of Neuroscience* 25 (2002): с. 433–439; Melissa A. Rosenkranz, Daren C. Jackson, Kim M. Dalton, Isa Dolski, Carol D. Ryff, Burt H. Singer, Daniel Muller, Ned H. Kalin, and Richard J. Davidson, “Affective Style And In Vivo Immune Response: Neurobehavioral Mechanisms,” *Proceedings of the National Academy of Science*, 100 (2003): с. 11148–11152.

Влияние кортизола на нейрогенез и явление «переутомления» нервных клеток: см. Bruce McEwen, “Protective and Damaging Effects of Stress Mediators”; Sapolsky, *Why Zebras Don’t Get Ulcers*; LeDoux, *Synaptic Self*; Sapolsky, “Why Stress Is Bad for Your Brain”; James E. Zull, *The Art of Changing the Brain: Enriching Teaching by Exploring the Biology of Learning* (Sterling, VA: Stylus, 2002); Peter S. Erikson. Ekaterina Perfilieva, Thomas Bjork-Eriksson, Ann-Marie Alborn, Claes Nordburg, Daniel A. Peterson, and Fred H. Gage, “Neurogenesis in the Adult Human hippocampus,” *Nature Medicine* 4 (1998): с. 1313–1317; Richard J. Davidson, личное сообщение, 2003.

Возбуждение ЧНС и активация правой префронтальной области мозга: см. Richard J. Davidson, Paul Ekman, Clifford D. Saron, Joseph A. Senulis, and Wallace V. Friesen, "Approach-Withdrawal and Cerebral Asymmetry: Emotional Expression and Brain Physiology I," *Journal of Personality and Social Psychology* 58, № 2 (1990): с. 330–341.

Нейронная активность и чувство подавленности: См. Andrew J. Tomarken, Richard J. Davidson, Robert E. Wheeler, and Robert C. Doss, "Individual Differences in Anterior Brain Asymmetry and Fundamental Dimensions of Emotion," *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, № 4 (1992): с. 676–687.

Иммунодепрессивное воздействие секреции кортизола: см. Sally Dickerson and Margaret Kemeny, “Acute Stressors and Cortisol Responses”; Segerstrom and Miller, “Psychological Stress and the Human Immune System”; Nikolai Petrovsky, “Towards a Unified Model of Neuroendocrine-Immune Interaction,” *Immunology and Cell Biology* 79 (2001): с. 350–357; Gregory E. Miller, Sheldon Cohen, Sarah Pressman, Anita Barkin, Bruce S. Rabin, and John J. Treanor, “Psychological Stress and Antibody Response to Influenza Vaccination: When Is the Critical Period for Stress, and How Does It Get Inside the Body?” *Psychosomatic Medicine* 66, № 2 (2004): с. 215–223.

Власть, самоконтроль и иммуноглобулин: см. David McClelland and Richard Boyatzis, "Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management," *Journal of Applied Psychology* 67, № 9 (1982): с. 737–743; David C. McClelland, S. E. Locke, R. M. Williams, and M. W. Hurst, "Power Motivation, Distress and Immune Function" (unpublished manuscript, Harvard University, 1982).

Хронический стресс и иммунные заболевания: там же.

Возбуждение СНС и восприимчивость к заболеваниям: Richard Davidson, личное сообщение, 2003; Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*; McEwen, "Protective and Damaging Effects of Stress Mediators."

Возбуждение СНС и сердечные заболевания: см. DeQuattro and Feng, "The Sympathetic Nervous System."

Роль ПНС: см. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*; McEwen, "Protective and Damaging Effects of Stress Mediators."

Восстановление и выздоровление как результат активации ПСНС:
там же.

Хронический стресс, нарушения сна и другие расстройства: см. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*.

Хронический стресс и снижение творческих способностей: см. McEwen, “Protective and Damaging Effects of Stress Mediators.”

Отличия в реакции женского организма на стресс: см. Shelly E. Taylor, Laura C. Klein, Brian P. Lewis, Tara L. Gruenewald, Regan A. R. Gurung, and John A. Updegraff, "Biobehavioral Responses to Stress in Females: Tend or Befriend, Not Fight or Flight," *Psychological Review* 107 (2002): с. 411–429.

Потребность во власти: см. David C. McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL: Scott, Foresman & Co., 1985).

Генетические различия в подверженности стрессу: см. Nigel Nicholson, *Executive Instinct: Managing the Human Animal in the Information Age* (New York: Crown Business, 2000).

Экспрессия генов и генетическая предрасположенность: см. Robert Lickliter and Hunter Honeycutt, "Development Dynamics: Toward a Biological Plausible Evolutionary Psychology," *Psychological Bulletin* 129, № 6 (2003): с. 819–835; Eric H. Davidson, *Genomic Regulatory Systems: Development and Evolution* (New York: Academic Press, 2001); Redford B. Williams, John C. Barefoot, James A. Blumenthal, Michael J. Helms, Linda Luecken, Carl F. Pieper, Ilene C. Siegler, and Edward C. Suarez, "Psychosocial Correlates of Job Strain in a Sample of Working Women," *Archives of General Psychiatry* 54 (1997): с. 543–548.

Экспрессия генов: см. Williams et al., “Psychosocial Correlates of Job Strain in a Sample of Working Women.”

Профессиональное выгорание, экспрессия генов и корпоративные тренинги: там же, с. 621. См. также Cary Cooper, Philip Dewe, and Michael O'Driscoll, *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001).

Активация ПНС подавляет СНС: см. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*; LeDoux, *Synaptic Self*; Davidson et al., "Emotion, Plasticity, Context, and Regulation."

Заботливые отношения: см. Robert Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*; Andreas Bartels and Semir Zeki, "The Neural Basis of Romantic Love," *NeuroReport* 11, № 17 (2000): с. 3829–3834; Thomas R. Insel, "A Neurobiological Basis of Social Attachment," *American Journal of Psychiatry* 154 (1997): с. 726–735.

Социальные связи способствуют уменьшению смертности: см. Ichiro Kawachi, B. Kennedy, and R. Glass, "Social Capital and Self-Rated Health: A Contextual Analysis," *American Journal of Public Health* 89 (1999): с. 1187.

Трехполосные дурукули: см. John Allman, Aaron Rosin, Roshan Kumar, and Andrea Hasenstaub, “Parenting and Survival in Anthropoid Primates: Caretakers Live Longer,” *Proceedings of the National Academy of Science* 95 (1998): с. 6866–6869.

Влияние домашних животных на состояние сердечных больных:
см. E. Friedmann, A. Katcher, J. Lynch, and S. Thomas, "Animal
Companions and One-Year Survival of Patients Discharged from a Coronary
Care Unit," *Public Health Reports* 95 (1980): с. 307–312.

Воздействие ПЧНС: см. Jay Schulkin, *Neuroendocrine Regulation of Behavior* (New York: Cambridge University Press, 1999); Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*; McEwen, "Protective and Damaging Effects of Stress Mediators."

Окситоцин и вазопрессин: см. Insel, “A Neurobiological Basis of Social Attachment”; Schulkin, *Neuroendocrine Regulation of Behavior*; C. Sue Carter and Margaret Altemus, “Integrative Functions of Lactational Hormones in Social Behavior and Stress Management,” *Annals of the Academy of Science* 807 (1997): с. 164–174.

Положительное воздействие окситоцина: см. Insel, “A Neurobiological Basis of Social Attachment”; LeDoux, *Synaptic Self*.

Социальное взаимодействие стимулирует ПСНС: см. Lisa Diamond, “Contributions of Psychophysiology to Research on Adult Attachment: Review and Recommendations,” *Personality and Social Psychology Review* 5 (2001): с. 276–295.

Нейронная активность в левой и правой префронтальной области мозга при переживании эмпатии и активном, вдумчивом восприятии действительности: см. Daniel Goleman, *Destructive Emotions: How Can We Overcome Them? A Scientific Dialogue with the Dalai Lama* (New York: Bantam Books, 2003); Richard J. Davidson, “Toward a Biology of Positive Affect and Compassion,” в *Visions of Compassion: Western Scientists and Tibetan Buddhists Examine Human Nature*, ed. Richard J. Davidson and Anne Harrington (New York: Oxford University Press, 2002), с. 107–130; Rosenkranz et al., “Affective Style and In Vivo Immune Response.”

Чувство эйфории: см. Paul Ekman, Richard J. Davidson, and Wallace V. Friesen, “The Duchenne Smile: Emotional Expression and Brain Physiology II,” *Journal of Personality and Social Psychology* 58, № 2 (1990): с. 342–353; F. Gregory Asby, Alice M. Isen, and U. Turken, “A Neuropsychological Theory of Positive Affect and Its Influence on Cognition,” *Psychological Review* 106, № 3 (1999): с. 529–550; Jerome Groopman, *The Anatomy of Hope: How People Prevail in the Face of Illness* (New York: Random House, 2004); Tomarken et al., “Individual Differences in Anterior Brain Asymmetry...”; Davidson et al., “Approach-Withdrawal and Cerebral Asymmetry”; Richard Davidson, Jon Kabat-Zinn, Jessica Schumacher, Melissa Rosenkranz, Daniel Muller, Saki F. Santorelli, Ferris Urbanowski, Anne Harrington, Katherine Bonus, and John F. Sheridan, “Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation,” *Psychosomatic Medicine* 65 (2003): с. 564–570.

Прилежащее ядро (nucleus accumbens): см. Esther M. Sternberg, *The Balance Within: The Science of Connecting Health and Emotions* (New York: W. H. Freeman and Company, 2001).

Оптимизм и ЛПФО: см. Insel, “A Neurobiological Basis of Social Attachment”.

Возлюбленные и друзья: см. Bartels and Zeki, “The Neural Basis of Romantic Love.”

Активизация ПЧНС: см. David C. McClelland and C. Kirshnit, *Effects of Motivational Arousal on Immunofunction* (unpublished manuscript, Harvard University, 1982); Jemmott, “Psychosocial Stress, Social Motives and Disease Susceptibility.”

Влияние положительных эмоций на гибкость и открытость мышления и внимательность: см. Barbara L. Fredrickson and Christine Branigan, "Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires," *Cognition and Emotion* (в печати); Michelle M. Tugade and Barbara L. Fredrickson, "Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences," *Journal of Personality and Social Psychology* (в печати); Barbara L. Fredrickson, "Gratitude, like other positive emotions, broadens and builds," в *The Psychology of Gratitude*, ed. Robert A. Emmons and Michael E. McCullough (New York: Oxford University Press, готовится к изданию); Barbara L. Fredrickson, Michelle M. Tugade, Christian E. Waugh, and Gregory Larkin, "What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001," *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (2003): с. 365–376; Barbara L. Fredrickson, "Positive Emotions and Upward Spirals in Organizational Settings," в *Positive Organizational Scholarship*, ed. Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003).

Copyright © Richard E. Boyatzis, 1992. Более подробную характеристику теста, его теоретических обоснований, статистической надежности и достоверности см. в Richard E. Boyatzis, Angela Murphy, and Jane Wheeler, "Philosophy as the missing link between values and behavior," *Psychological Reports* 86 (2000): с. 47–64.

Подробное описание синдрома жертвы и цикла восстановления лидерского потенциала: данный раздел основан преимущественно на Richard Boyatzis, Melvin Smith, and Nancy Blaize, “Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion,” *Academy of Management Learning and Education* (готовится к изданию).